

► **MINISTRO DE ENERGÍA Y MINAS**

"Cuando una minera quiere sacar un proyecto [en Perú], lo saca" (p. 24)

► **PRESUPUESTO PÚBLICO 2026**

Lo que esconde la 'conservadora' propuesta del Ejecutivo (p. 12)

► **CAJAS MUNICIPALES**

Los potenciales socios foráneos que hoy merodean por el sector (p. 14)

ESPECIAL PERUMIN 37

Extracción de eficiencia

En medio de la volatilidad de precios, el lastre de la minería ilegal y la ausencia de grandes nuevos proyectos, las mineras formales intensifican su apuesta por procesos cada vez más eficientes y una sesuda disciplina financiera que apunta a maximizar su valor en el tiempo. (p. 19)



SE Índice

7 de septiembre del 2025 | Año XXXVIII | No SE 1977

LA VOZ DE SE El gobierno de la presidenta Dina Boluarte ha iniciado su último año de gestión de forma decepcionante.

6

VOCES Y OPINIONES Dante Blotte, CFO de Repsol Perú

10

VOCES Y OPINIONES Verónica Sifuentes, Gerenta General de Es Hoy

11

SE DESTACA Detrás de la proclamada prudencia fiscal, el proyecto de presupuesto público 2026 esconde cálculos optimistas y una serie de concesiones políticas.

12

SE DESTACA Las principales cajas municipales del país están redoblando esfuerzos para incorporar socios estratégicos a su accionariado.

14



ESPECIAL En medio de una coyuntura compleja, el sector minero se mueve en busca de eficiencias y nuevas oportunidades.

19

Sectores y Empresas

PESCA La crisis de éxito de la pota

46

CONSUMO Brindis sin resaca

47

AUTOMOTRIZ Astara: "Aún es bajo el volumen de interesados en vehículos eléctricos"

47

SECTOR PÚBLICO Rehenes de la informalidad

48

GASTRONOMÍA El Chinito: "[El 'Mundial de Desayunos'] ha tenido un impacto brutal"

48

RETAIL Escasez a la vista

50

TECNOLOGÍA En la mira: Lemontech

19

Economía y Finanzas

SEGUROS El desgravamen entra al laboratorio

52

BANCA Banco Pichincha: "Hoy somos un banco más sano y estable"

53

PAPELES & VALORES Volcan

54

LEASING Total Servicios Financieros: "Tenemos apetito por instrumentos de corto plazo"

54

Management

PAGOS DIGITALES La competencia sube un cambio

56

TECNOLOGÍA Aje: "La IA en el back office ha liberado muchas horas hombre"

58

CULTURA ORGANIZACIONAL De la experiencia a los resultados

58

Legal y Política

CONGRESO DE LA REPÚBLICA Agenda peligrosa

60

INDECOPI Jugada en revisión

61

TRIBUTARIO Hipótesis forzada

61

Movidas



MARIO POTESTÁ asumió de forma interina la gerencia general de Rimac Seguros, tras la renuncia de Fernando Ríos. Potestá se ha desempeñado por más de una década como vicepresidente ejecutivo de la división de Seguros Empresariales de la compañía.



SPENCER FRIEDMAN fue designado CEO de Culqi, subsidiaria de Credicorp. Antes fue gerente general de Rappi para la Región Andina (Perú y Ecuador) y gerente general de Uber en Perú, Bolivia y Ecuador.



PIERINA RUIZ DE SOMOCURCIO es la nueva gerenta general de Credicorp Capital SAF. Ha ocupado posiciones clave en BCP, Interbank y LATAM Airlines.



EDUARDO TAKAMORI fue nombrado nuevo CFO de Engie Energía Perú, en reemplazo de Luciano Guffanti. Desde 2023, fue CFO y *Chief Investor Relations Officer* en Engie Energía Brasil.



FRANCISCO BUDGE fue nombrado *Chief Human Resources Officer* de UNACEM North America. Ha ocupado posiciones de liderazgo en Amazon, Plus-petrol, CINTAS Corporation y Molitalia.



IGNACIO ENCISO es el nuevo CEO global de Astara. Venía desempeñando el cargo de CFO global en la misma empresa durante los últimos cinco años.



MARÍA PAZ OLIVA asumió como *Chief Of Staff* de Pacífico Salud. Anteriormente se desempeñó como *Assistant Vice President* en Citi.



JAIME PLANAS fue designado *country manager* de Pulso Perú. Antes fue gerente general de la Clínica Delgado y la Red AUNA.



MARÍA DEL PILAR ORTIZ, quien ejercía como subgerente de Servicios de Salud, se incorporó como gerente de Operaciones de Pulso Perú.

SEMANAeconómica



Número SE 1977

Lima, 7 de septiembre del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Alba Naupas O.

ANALISTAS / Jonathan Terranova V., Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles.

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.O.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

POPULISMO PURO

El gobierno de la presidenta Dina Boluarte inició su último año de gestión de forma decepcionante. Hasta ahora, sólo se ha dedicado a emitir anuncios que, a todas luces, resultarán inútiles o contraproducentes para el país.

La presidenta Dina Boluarte decidió iniciar el último año de su gobierno exhibiendo una preocupante lista prioridades. Lejos de poner el foco en alguna reforma o política pública relevante que permita resolver los problemas que aquejan al país, la jefa del Estado parece más preocupada por apelar al populismo y al aplauso fácil de la platea. Y, por supuesto, también por atender las exigencias de los aliados que la sostuvieron en el poder por largo tiempo.

El nombramiento del censurado Juan José Santivañez en el Ministerio del Interior fue el adelanto de una catarata de errores. El movimiento de fichas en el Gabinete Ministerial confirmó lo advertido en estas páginas al cierre del 2024: que en la esfera política el 2025 sería un año de actuaciones cuestionables, más frecuentes y más descaradas (SE1943).

Al retorno de un ministro de probada incompetencia y mediocridad le siguieron dos anuncios igual de cuestionables: la súbita idea de impulsar la salida del Perú del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH) y el repentino deseo de reabrir el penal El Frontón. Pretensiones cargadas de populismo e improvisación.

Desde hace 40 años, esta revista está dedicada, como lo dice su nombre, a la cobertura del acontecer económico y de negocios en el país. Pero la defensa del libre mercado jamás estará divorciada de la defensa de los valores democráticos. El objetivo de la presidenta Boluarte es promover la idea de que una salida del SIDH permitirá al Perú recuperar su soberanía nacional. Un argumento a todas luces discutible.

El crecimiento económico del país de los últimos treinta años ha estado fundamentado en su incorporación al proceso de globalización

económica, lo que supuso adherirse a diferentes compromisos con instituciones internacionales. Bajo la lógica absurda planteada por el gobierno, sería aceptable alejarnos de, por ejemplo, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional. Ya vimos lo que pasó en los ochenta y los resultados económicos que esa decisión acarreo al país.

Las cuestionables propuestas del Ejecutivo parecen, más bien, un intento por pavimentar el camino que garantice la impunidad de la jefa del Estado y la de sus subalternos por su responsabilidad en investigaciones como las relacionadas a las protestas del verano de 2022-2023, en las cuales se consumó la muerte de 48 ciudadanos (SE1848). Las distintas investigaciones abiertas contra la presidenta deben continuar y los potenciales responsables deben ser procesados, de ser el caso.

La idea de reabrir el penal El Frontón es otra muestra de improvisación y falta de coherencia del gobierno. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minjus), liderado entonces por el hoy

primer ministro Eduardo Arana, envió al Congreso un oficio con varios argumentos técnicos para descartar la reapertura del penal hace apenas un año. En ese momento, el Minjus alegó que el área total del penal era muy pequeña y se alejaba del estándar internacional. Y remarcó que la infraestructura básica era precaria, que la logística de acceso era complicada y que sería difícil obtener tanto permisos como licencias y la factibilidad de servicios.

Los motivos no han cambiado, pero sí la voluntad política de un gobierno que intenta venderle al país la idea de que le interesa frenar el avance de la criminalidad. Cuando, en realidad, sus intereses van en sentido totalmente contrario. ■

Lejos de poner el foco en alguna reforma o política pública relevante, la presidenta ha elegido entregarse al populismo



Qué Pasó



1 REGLAMENTO. El gobierno publicó la norma que reglamenta la Ley de Modernización del Sistema Previsional Peruano. El documento, de 118 artículos, introduce cambios en el Sistema Nacional de Pensiones y en el Sistema Privado de Pensiones. Entre las medidas destacan la compensación de fondos cuando la rentabilidad sea menor al portafolio de referencia, un nuevo esquema de comisiones basado en productividad, la fijación de una pensión mínima de S/600 con garantía estatal y la incorporación obligatoria de los independientes al sistema desde 2028. También se crea la Plataforma de Afiliación Segura y se incorpora el esquema de aportes por consumo desde 2027.

2 EN NEGATIVO. El INEI reportó que el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana cayó 0.29% en agosto. El resultado fue menor a lo esperado por el consenso del mercado (+0.17%) y representa el nivel más bajo para un agosto desde 2001, por debajo de la mediana 2010-2019 (+0.31%). Con ello, la inflación anual se desaceleró a 1.11%, su menor nivel desde 2018 y cerca del límite inferior del rango meta del BCR. Tras este dato, los bancos locales consideran que el ente emisor tendría espacio para un nuevo recorte de 25 puntos básicos en la tasa de referencia este año.

3 CONFIANZA. En agosto, los indicadores de las expectativas empresariales reportaron resultados mixtos mientras que los de situación actual se recuperaron frente a julio. Dieciséis de un total de 18 indicadores se ubicaron en el tramo optimista, similar al mes previo, según la Encues-

ta de Expectativas Macroeconómicas del BCR. La expectativa sobre la economía a 3 meses bajó a 54.4 puntos, mientras que a 12 meses subió a 60.1 puntos. Por otra parte, el MEF reportó que el déficit fiscal siguió bajando y se ubicó en 2.4% del PBI en agosto.

4 RELEVO. La abogada Tabata Vivanco, expresidenta de Córpac, fue nombrada directora ejecutiva de ProInversión en reemplazo de Luis del Carpio, quien estuvo apenas siete meses en el cargo. Cercana al ministro de Economía, Raúl Pérez Reyes, Vivanco tendría como misión impulsar el "modelo híbrido" de contratación que combina G2G y APP. SEMANAeconómica conoció que la decisión de relevar a Del Carpio estaba tomada desde agosto, pese a que la resolución recién se publicó la semana pasada. Vivanco ya trabajó en la agencia estatal (2017-2021) y tuvo breves pasos como secretaria general en cuatro ministerios: MTPE, Mininter, MIMP y Midis.

5 FALLOS. La Novena Sala Penal Liquidadora de la Corte Superior de Lima condenó al expresidente Alejandro Toledo a 13 años y 4 meses de prisión por el caso Ecoteva, su segunda sentencia por corrupción. El tribunal concluyó que creó y usó empresas *offshore* para lavar US\$5.1 millones en la compra de inmuebles y pago de hipotecas. Por otro lado, la Tercera Sala Penal de Apelaciones ordenó la excarcelación inmediata del expresidente Martín Vizcarra, al declarar fundada la apelación contra su prisión preventiva. Además, el Tribunal Constitucional dispuso liberar a la ex premier de Pedro Castillo, Betssy Chávez, por vulneración a su derecho a no sufrir detenciones arbitrarias. ■



Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

El nuevo oro del siglo XXI

La pregunta no es si el bitcoin tiene valor, sino cómo debe integrarse hoy en estrategias de diversificación patrimonial, fondos previsionales e incluso en reservas empresariales y de bancos centrales.

Dante Blotte

CFO de Repsol Perú



SOBRE EL AUTOR

Dante es el CFO de Repsol Perú y Director de Refinería La Pampilla. Es Economista por la Universidad de Lima, con estudios de posgrado en alta dirección en ESADE (España) y otros estudios en Chicago Booth (EE.UU.), Bechtel Corporation (EE.UU.), el Centro de Altos Estudios de Management Empresarial, entre otros. Es parte del Grupo Repsol desde 2009 y antes ha ejercido cargos ejecutivos en otras empresas del sector *oil & gas* y aeronáutico.

En un entorno donde la inflación erosiona silenciosamente el valor de las reservas, surge una pregunta inevitable: ¿seguirá el dólar siendo un refugio seguro o estamos ante el potencial surgimiento de un nuevo activo estratégico?

La escuela austríaca de economía sostiene que el buen dinero debe ser escaso, difícil de manipular y capaz de preservar valor en el tiempo. Una visión que contrasta con el 'dinero fiat', aquel emitido por decreto y sin respaldo físico, como el dólar, cuya emisión ilimitada tiende a diluir su poder adquisitivo. En el libro 'The Bitcoin Standard', Saifedean Ammous retoma esta distinción y plantea que activos como el oro, y más recientemente el bitcoin, cumplen hoy con las características de dinero sólido.

Con un precio cercano a US\$110,000, el bitcoin se posiciona como el sexto activo más valioso del mundo

Una forma de medir la solidez monetaria es a través del ratio *stock to flow* (S2F), que relaciona el inventario total de un activo con su producción anual. Un *stock to flow* alto indica escasez y resistencia a la dilución; uno bajo, en cambio, indica facilidad de emisión y pérdida de valor.

El oro, por ejemplo, tiene un *stock to flow* elevado, con una oferta que crece apenas entre 1% y 2% anual. El bitcoin, con un máximo de 21 millones de unidades y una tasa de emisión decreciente, presenta un *stock to flow* aun más alto. A diferencia de este, el 'dinero fiat' como el dólar tiene un *stock to flow* extremadamente bajo, ya que puede ser emitido sin restricciones físicas, lo que lo convierte en un activo altamente diluible.

El bitcoin no sólo destaca por su

escasez programada, sino también por su arquitectura descentralizada y segura basada en *blockchain*, así como por su resistencia a la manipulación política. Si el internet transformó la comunicación, el bitcoin está redefiniendo ahora cómo almacenamos, transferimos y protegemos el dinero en un entorno digital y transparente.

No es casualidad que Estados Unidos haya establecido una reserva estratégica de bitcoin, marcando un giro histórico en su política monetaria. Tampoco lo es que más de una docena de estados de este país promuevan leyes para incluir al bitcoin en sus tesorerías.

La administración del presidente Donald Trump, además, autorizó recientemente su inclusión en planes previsionales 401(k), amplificando el acceso institucional. Países como Brasil, Japón, Suiza y Polonia ya avanzan en legislaciones similares y más de 250 empresas integran actualmente al bitcoin en sus reservas corporativas.

Hoy, con un precio cercano a US\$110,000 y una capitalización de US\$2.2 billones, el bitcoin se posiciona como el sexto activo más valioso del mundo. Aunque el oro lidera con una capitalización de US\$23 billones, la brecha se viene reduciendo exponencialmente, impulsada por la adopción institucional vía ETF (fondos de inversión negociados en bolsa).

La pregunta ya no es si el bitcoin tiene valor. La pregunta ahora pasó a ser cómo esta moneda debería integrarse en estrategias de diversificación patrimonial, reservas empresariales, fondos previsionales e incluso reservas internacionales de bancos centrales. Si el dólar fue el estándar que primó en el siglo XX, ¿podría el bitcoin convertirse en el activo estratégico del siglo XXI? ■

COLUMNISTA INVITADA

El poder real del colectivo empresarial

En un año electoral que genera incertidumbre, el sector privado debe contribuir con acciones concretas, convocantes y propositivas para el país.

Verónica Sifuentes

Gerenta general de Es Hoy



SOBRE LA AUTORA

Verónica es gerenta general del movimiento de líderes empresariales Es Hoy. Es politóloga con experiencia en comunicaciones, planeamiento y gestión de proyectos estratégicos dentro de diversas compañías. Como servidora pública, se ha desempeñado en el cargo de jefa de la Oficina General de Comunicaciones del Ministerio de Educación.

Vivimos un momento de enormes desafíos: un año preelectoral que genera incertidumbre, alta desafección ciudadana frente a la democracia, una sociedad polarizada y una profunda desconfianza en las instituciones. El sector empresarial no escapa de esa crisis. Según el Barómetro de Confianza de Edelman 2025, aunque las empresas son las organizaciones mejor valoradas por los peruanos, estas apenas superan la percepción de neutralidad. Un resultado que debería interpelarnos como sector privado y llevarnos a asumir, con redoblada convicción, el reto de construir confianza y cohesión social. Algo que sólo se puede lograr mediante acciones transparentes, colectivas y con impacto real en el país.

La institucionalidad empresarial —entendida como el conjunto de asociaciones empresariales, gremios, cámaras de comercio regionales, binacionales y otras organizaciones— tiene un potencial enorme de aporte e impacto. Estas asociaciones son los vehículos legitimados para canalizar la voz y acción colectiva del sector privado. Pero, para activar este potencial, la participación empresarial debe ser estratégica y tener un propósito.

¿Es acaso la participación en asociaciones empresariales parte de la agenda estratégica de nuestras compañías? ¿Estamos involucrando en estos espacios al mejor talento que tenemos? ¿De qué manera estamos vinculados con los tejidos empresariales locales y regionales? ¿Qué papel estamos jugando como empresa en la construcción de una institucionalidad privada fuerte y bien gestionada? Estas son sólo algunas de las preguntas que toda organización debe hacerse y que, por ejemplo, desde Es Hoy planteamos como parte de la 'Ruta Confianza', una guía que busca propiciar que más empresas participen en la institucionalidad empresarial privada de forma planificada y descentralizada.

Y es que participar en asociaciones empresariales no debería ser única-

mente un gesto simbólico. Es una oportunidad concreta para incidir en la formulación de políticas públicas, apostar por causas comunes que contribuyan al desarrollo del país y construir confianza y cohesión social en un país que lo demanda con urgencia. La historia ya nos ha enseñado que el sector empresarial organizado puede ser un motor de cambio económico y social.

En el Perú, sectores como la gastronomía y la construcción han demostrado que con liderazgo y alianzas estratégicas podemos transformar industrias, fortalecer cadenas de valor y aportar a la construcción de confianza. Gremios como la Cámara de Comercio de Lima, Capeco y Asbanc han desarrollado propuestas de reforma política y espacios de diálogo plural junto a sindicatos, además de haber diseñado soluciones concretas a dolores ciudadanos. Incluso en los momentos más críticos para el país, son las asociaciones empresariales las que dialogan

con el sector público para encontrar soluciones conjuntas. Ejemplos claros se dieron durante el Fenómeno El Niño de 2017 y la pandemia del Covid-19.

Hoy, nos urge que los deseos de un Perú más próspero y unido trasciendan las palabras. En los meses complejos que vienen, es preciso que nos comprometamos desde el sector privado a seguir contribuyendo al país con una visión de largo plazo y con acciones concretas, convocantes y propositivas. Y, a la vez, que fortalezcamos una institucionalidad empresarial privada que represente, dialogue y contribuya al bienestar del país.

Tenemos un poder transformador que aún no ha sido utilizado plenamente. La invitación es clara y el momento de actuar es hoy. ■

Hoy, urge que los deseos de un Perú más próspero y unido trasciendan las palabras



PRESUPUESTO PÚBLICO 2026

ESPEJISMO PRESUPUESTAL

El proyecto de presupuesto del Ejecutivo llega al Congreso con la apariencia de disciplina fiscal, pero descansa en supuestos optimistas y proyecciones difíciles de sostener. Detrás de la promesa de prudencia y conservadurismo se esconden, en realidad, presiones políticas, concesiones regionales y un historial de ampliaciones que anticiparían un gasto mayor al previsto.



POR JONATHAN TERRANOVA Y JUNIOR MIANI

El Proyecto de Ley de Presupuesto Público 2026, presentado la semana pasada a la opinión pública como un planteamiento “conservador” desde el punto de vista fiscal, difícilmente llegará a serlo. Al sostenerse sobre supuestos macro excesivamente optimistas, el documento presentado por el Ejecutivo ante el Congreso corre el riesgo de convertirse en ‘letra muerta’, tal como sucedió con el presupuesto de 2025. “Es un esfuerzo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) por mostrar prudencia y responsabilidad ante la crítica pública. Pero, en la práctica, es un presupuesto engañoso: cumple las reglas fiscales en el papel, pero ignora la economía política. No ofrece un plan sólido para contingencias”, resume el ex ministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla.

Optimismo enmarcado

La fragilidad queda en evidencia al analizar a detalle el corazón del presupuesto planteado por el gobierno. El MEF, que semanas atrás publicó el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2026-2029, la principal referencia para definir los límites del dispendio estatal, pro-

yecta que el gasto corriente —que incluye salarios, beneficios sociales y adquisición de bienes y servicios— crecerá apenas 1% en términos reales. Un escenario difícil de conciliar con la dinámica de esta administración, sobre todo en un año de Elecciones Generales. “No veo factible un ajuste del gasto en un año electoral ni tampoco un incremento tan fuerte de los ingresos, considerando la cantidad creciente de exoneraciones tributarias”, advierte Alfredo Thorne, director de Thorne & Associates. Desde 2023, el Congreso aprobó al menos 20 leyes que reducen la recaudación, de las cuales sólo 11 fueron observadas. Ello como muestra de una laxitud alertada por el Consejo Fiscal en una reciente opinión.

Por si fuera poco, el MMM proyecta un crecimiento económico por encima del potencial estimado para el Perú, lo que sesga los ingresos y pone en duda el equilibrio entre ingresos y gastos. “Los ingresos están sesgados al alza. Aunque se mencionan riesgos externos, persiste un optimismo que no refleja del todo la realidad. Eso aumenta la probabilidad de que la situación fiscal se complique más allá de la cautela presentada inicialmente”, afirma el ex viceministro de Eco-

nomía y docente de la Universidad del Pacífico, Carlos Casas.

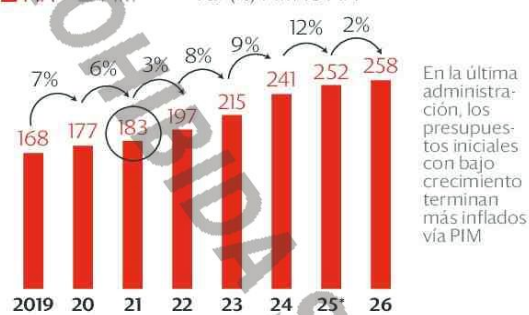
Aunque el MEF proyecta que en 2025 los ingresos reales crecerán cerca de 8%, la dinámica vista en el segundo semestre y la tendencia hacia 2026 anticipan una moderación de esa tendencia. “Hay supuestos de crecimiento económico y precios de *commodities* que pueden no sostenerse como plantea el MEF. Eso pone en riesgo la sostenibilidad de las cuentas, considerando un techo fiscal que será más exigente el próximo año”, observa Castilla.

Frente a un eventual descalce de los ingresos, mantener el gasto bajo control, como plantea el presupuesto del Ejecutivo, se vuelve cuesta arriba. La experiencia reciente demuestra que lo que realmente define al instrumento no es el proyecto inicial, sino el producto final derivado de las intensas negociaciones de noviembre y, sobre todo, de la evolución durante el año fiscal. Entre 2021 y 2024, el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue, en promedio, 18% más alto que el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), con saltos que en algunos casos superaron el 25%. Muy por encima del crecimiento moderado que se planteó inicialmente. “Si bien el MEF presenta un presu-

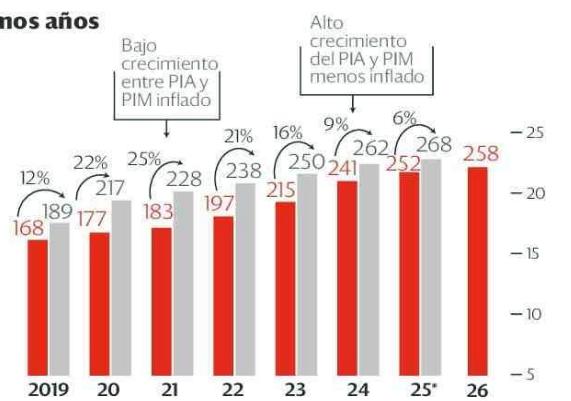
Evolución en los presupuestos anuales de los últimos años

(en miles de millones de S/)

■ PIA ■ PIM — Var (%) PIM vs PIA



En la última administración, los presupuestos iniciales con bajo crecimiento terminan más inflados vía PIM



*Dato del PIM al 3 de septiembre del 2025

Fuente: MEF

puesto impecable en la teoría, sabe que durante el año se expande con disposiciones y créditos suplementarios”, cuestiona Castilla.

En 2024, por ejemplo, el Congreso aprobó 120 disposiciones complementarias finales en la Ley de Presupuesto 2025 —un récord histórico—. El 85% de estas generaron nuevas obligaciones de gasto no previstas, según el Consejo Fiscal. “El Congreso llega con cientos de pedidos. El MEF antes tenía más fuerza; ahora, no”, recuerda Casas.

Influencia 'wayki'

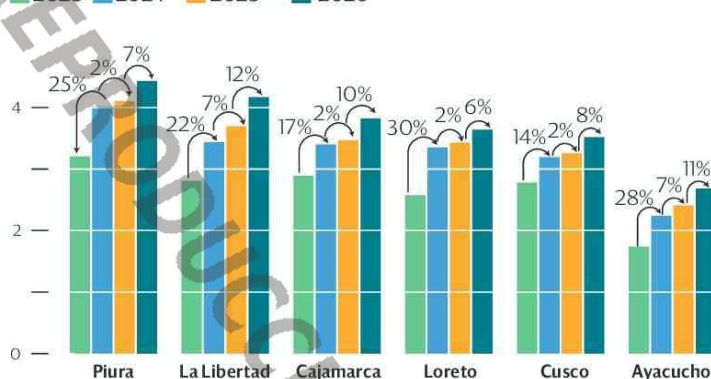
La mano política se hizo notar incluso antes de que el proyecto de presupuesto llegue al Congreso. En la propuesta del Ejecutivo destacan los compromisos en asignaciones a los gobiernos regionales de La Libertad y Ayacucho. Ambos registran incrementos presupuestales de 12% y 29%, respectivamente, con un fuerte componente en gasto de personal. En La Libertad, los salarios crecen 34% frente al presupuesto aprobado en 2024; en Ayacucho, el aumento es de 13%.

Estas dos regiones son gobernadas por Alianza Para el Progreso (APP). La primera por su líder, el gobernador César Acuña, y la otra por el gobernador Wilfredo Ocorima, muy cercano a la presidenta Dina Boluarte. “Es evidente la alianza del Ejecutivo con APP y con Ocorima. Esos saltos no son casualidad”, advierte Castilla.

De acuerdo con fuentes con conocimiento directo de lo sucedido a las que accedió SEMANAeconó-

Presupuesto inicial en regiones (en millones de S/)*

■ 2023 ■ 2024* ■ 2025 ■ 2026



*Primer presupuesto con Dina Boluarte como presidenta

Fuente: Congreso / MEF

mica, en la sesión del Consejo de Ministros del pasado 27 de agosto habría tenido lugar un desencuentro entre la presidenta Boluarte y el ministro de Economía y Finanzas, Raúl Pérez Reyes, con la asignación presupuestal para las regiones como centro de la discordia. Mientras la jefa del Estado consideraba clave destinar más presupuesto para las regiones, el titular del MEF le habría indicado que no existían recursos para ello. “La prioridad de la presidenta era asegurar el apoyo de los gobiernos regionales que aún la respaldan. No se llegó a un consenso total en el Consejo, pero al final el pedido fue escuchado en buena medida”, relata a esta revista una fuente de alto nivel del Ejecutivo, sin autorización para declarar.

El impulso presupuestal a los aliados políticos también responde a la cercanía de los comicios electorales. En 2026, los peruanos asistirán a las urnas por las eleccio-

nes generales y las subnacionales. Así, para las autoridades resulta de sumo interés acelerar proyectos pendientes que puedan presentar antes de la votación. “Las regiones entran en una puja por obtener recursos que permitan entregar las obras que puedan dar réditos. En este caso, el Ejecutivo no tiene una agenda clara de nuevos proyectos. Entonces, envía más recursos a regiones”, explica el magister en Gestión y Políticas de Kings College London, Pablo Roca.

Aunque los partidos que participan en las elecciones suelen marcar distancia del Ejecutivo, la cercanía entre APP y el gobierno actual por ahora se mantiene clara. “Prefiere tener ‘pájaro en mano’ y aprovechar el presupuesto que se tiene hoy en vez de dar el mensaje de distanciamiento con el Ejecutivo”, afirma el socio de Público, José Carlos Requena, en referencia al partido de César Acuña. ■

MICROFINANZAS

MOVIMIENTO DE CAJAS

Las principales cajas municipales del país están redoblando sus esfuerzos para incorporar nuevos socios a su accionariado. Jugadores globales como Rabobank, entidades multilaterales y fondos de inversión se acercan cada vez más.



POR MARCO ALVA P.
Y ALBA ÑAUPAS O.

El interés de las cajas municipales peruanas por incorporar socios estratégicos como accionistas va en aumento. Entre los principales jugadores del sector hoy existe una voluntad mayor de fortalecer sus patrimonios, alentada por la buena disposición e interés de algunos inversionistas extranjeros, para quienes el mercado de microfinanzas peruanas sigue resultando atractivo.

El punto de partida ha sido, en gran medida, el retorno de los números de las cajas municipales a terreno positivo. Tras varios años de golpes —ocasionados primero por la pandemia del Covid-19 y, luego, por el pobre desempeño de la economía peruana entre 2022 y 2023—, recién ahora las cajas pueden hablar de una firme recuperación. A julio del 2025 todas las cajas municipales que operan en el país (11) registraban utilidades en el año y las ganancias del sector crecieron 190.8% interanual en conjunto.

Son estos números, sumados al potencial de bancarización que mantiene el mercado de microfinanzas, los que han renovado el apetito de inversionistas de fuera; sobre todo, por las entidades de mayor tamaño. Distintas fuentes consultadas por SEMANA económica confirman que entidades multilaterales como BID Invest, la Agencia de Desarrollo de Francia (AFD) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), jugadores de la talla del grupo holandés Rabobank y fondos de inversión internacionales con mandatos de generar impactos merodean por el país a la espera del mejor momento para consumir su ingreso a alguna entidad local.

Para los potenciales nuevos accionistas, el nivel de rentabilidad patrimonial de la caja objetivo es

sumamente relevante. “Esperan un ROE mínimo de entre 10% y 15% para decidirse por estas inversiones”, afirma María Belén Effio, CEO de la consultora Cresient y ex CEO de Microrate. En julio del 2025, el ROE del sector de cajas municipales subió a 13.87%.

Para las cajas, por otra parte, el potencial ingreso de estos socios representaría la posibilidad de acceder a dinero fresco y mejorar sus ratios de solvencia, a la vez que fortalecen su gobierno corporativo. “Aportarían conocimientos, *know-how*, mejores estándares e ideas innovadoras”, resalta la especialista en regulación y derecho financiero, Mila Guillén. El primer paso en esa dirección lo dio Caja Huanayo, que en noviembre de 2024 sumó como accionista minoritario al BID Invest, con 7.67% de su capital social. Una operación que parece haber insuflado ánimo a otros jugadores del sector.

Las nuevas candidatas

Caja Cusco podría ser la siguiente en concretar la incorporación de un socio foráneo. “La junta de accionistas ha aprobado la entrada de un socio hasta por el 20% del accionariado, que equivale a unos S/150 millones”, cuenta Walter Rojas, gerente central de Negocios de Caja Cusco. Aunque no se ha revelado aún la identidad del socio, la institución asegura que está trabajando para sellar el acuerdo antes de fin de año. “Ac- ➔



→ Viene de la pág. 14

tualmente estamos en un proceso de *due diligence*", detalla el ejecutivo.

Otra entidad local que salió en busca de un nuevo socio es Caja Piura. "Hemos iniciado conversaciones con Rabo Partnerships, una división de Rabo Investments, que a su vez es subsidiaria de Rabobank Group. Estamos en la etapa inicial de una operación de *equity*, porque es una empresa de primer nivel que nos interesa traer como socio", afirma Javier Bereche, presidente del directorio de Caja Piura.

El proceso para incorporar al socio podría tomar un año e involucraría una participación de no más de 10% del capital de la caja. "Lo más importante es que tenemos una decisión política, una decisión directiva y el *capability management* necesario", enfatiza Bereche. Al mismo tiempo, Caja Piura alista una reestructuración de su deuda con la emisión de deuda *senior* de la AFD y un

Ratio de Capital Global de las Cajas Municipales

(Indicador de solvencia a junio del 2025)



Fuente: SBS

Utilidad neta de las cajas municipales

(en millones de S/)



Fuente: SBS

Caja Cusco asegura haber conseguido un socio y estar en pleno proceso de *due diligence*

financiamiento subordinado con el BID Invest.

La entidad líder del sector, Caja Arequipa, también anunció en febrero de 2024 su búsqueda de socios (SE1900). La actual junta de accionistas ya dio luz verde al proceso, que supondría el ingreso de socios hasta por 20% del accionariado.

Obstáculos por superar

Cabe recordar, sin embargo, que en junio del 2021 la junta de accionistas de ese momento desaprovechó la oportunidad de que Rabo Partnerships ingrese a Caja Arequipa. Y es que la incorporación de socios a las cajas no está exenta de dificultades. Por el contrario, requiere nada menos que de la decisión política del gobierno municipal. "Diría que un reto importante es convencer a los inversionistas de que el riesgo político es bajo y que la gobernanza es realmente robusta, aun cuando el accionista principal sea una entidad pública [la municipalidad provincial]", sostiene Effio. Por ello, lo más natural es que las entidades multilaterales sean las principales candidatas a sumarse al accionariado de una caja. Se trata de entidades que tienen excedentes, mandatos de generar inclusión financiera y están dispuestas a ser socias minoritarias del Estado, como recuerda Enrique Castellanos, profesor de la Universidad de Pacífico.

El frente político, lamentablemente, no se limita sólo a los gobiernos municipales. Hoy, el Congreso tiene pendiente de discusión una iniciativa que bajaría la valla de exigencia para la designación de directores de las cajas municipales. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y el mismo gremio de cajas municipales ya se han expresado en contra de este proyecto, que de ser aprobado podría generar preocupaciones adicionales en potenciales socios. "Ya existen reglas de idoneidad técnica y moral para los directores de una caja que vienen funcionando. No es sano que se cambien", cuestiona Bereche.

Entre tanto, en medio de la recuperación económica, las cajas municipales han puesto el foco en la cartera de créditos mype e incrementado sus esfuerzos por mejorar la colocación de los nuevos préstamos de forma consistente. "Hoy podemos enfrentar la campaña de fin de año de manera más optimista", concluye Rojas.

Perumin 37

- ENTREVISTA Iván Arriagada, presidente ejecutivo de Antofagasta Minerals
- TENDENCIAS El avance de la apuesta polimetálica en el país
- DEALS Los siguientes pasos de la ola de M&A mineros





ESTRATEGIA

EL INELUDIBLE LLAMADO DE LA EFICIENCIA

En medio del auge de los precios de los metales, las mineras del país aprovechan la coyuntura para intensificar su apuesta por operaciones cada vez más eficientes. Las inversiones estratégicas y una sesuda prudencia financiera son sus principales cartas.

POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.

El sector minero peruano atraviesa un momento de notable solidez financiera. Con los precios de diversos metales clave del Perú en niveles históricos y altamente volátiles, los grandes jugadores del país han decidido concentrar sus esfuerzos en manejar lo que sí controlan: la inversión estratégica, la agresiva búsqueda de eficiencias en los procesos de producción y una marcada disciplina en el gasto.

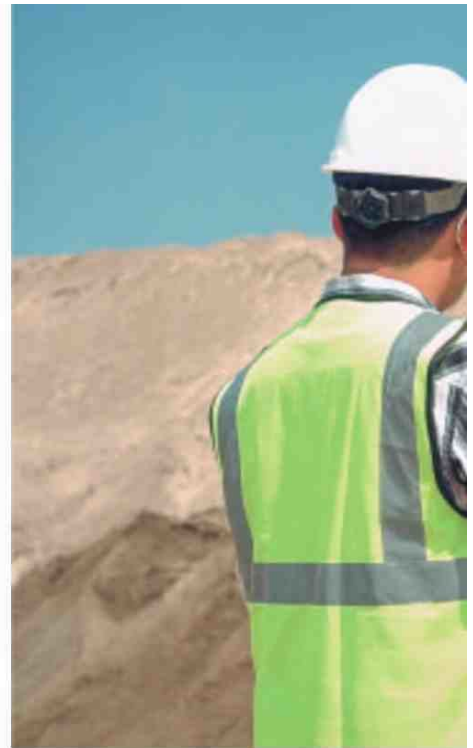
REVISIÓN DE PROCESOS

Frente al deterioro de la competitividad del país como plaza minera, el sostener una tendencia decreciente en los costos (ver gráfico) hoy resulta fundamental para que las compañías sigan siendo competitivas y logren au-

mentar su rentabilidad (ver gráfico). Y la tecnología juega un rol determinante en esa búsqueda. “Si vemos las minas de Southern, las leyes de cobre no son necesariamente las mejores de la industria y tampoco los subproductos. Pero todo junto, con una inversión en reemplazo de equipos y en mejoras tecnológicas muy consistente en el tiempo, nos permite mantenemos en un nivel de costos bastante competitivo”, reconoce el CFO de Southern Copper Corporation, Raúl Jacob.

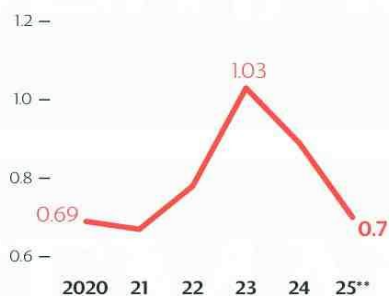
Actualmente, la *big data* y la inteligencia artificial (IA) se han convertido en elementos cada vez más recurrentes del proceso productivo. Empresas como Volcan, por ejemplo, están empezando a utilizar la IA en el procesamiento del mineral para incrementar la cantidad de metal producido por tonelada. “Es interesante, porque está al final de la cadena productiva, cuando ya incurrimos en todos los costos, salvo los logísticos y comerciales. Si pasas de recuperar 92% de zinc a 93%, ese 1% tiene un margen de ganancia de 100%”, explica el gerente general de Volcan, Luis Fernando Herrera.

El mineral lleva en su interior diferentes variaciones de contenido metálico. Esta condición obliga a las mineras a contar con un



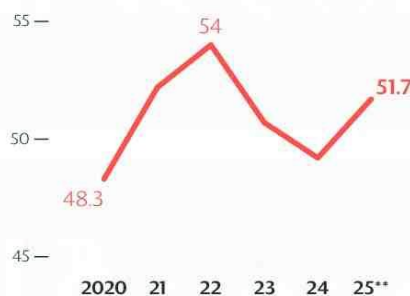
Evolución de los costos de las mineras

Southern Copper* (en US\$)



*Costo operativo en efectivo por libra de cobre, neto de créditos por subproductos
**Primer semestre

Volcan (costo unitario en US\$/TM)



Fuente: Volcan, Southern Copper

SE

PERUMIN 2025

20 / 7 DE SEPTIEMBRE DEL 2025 / SEMANA ECONÓMICA



sistema de monitoreo y captura de datos a través de *machine learning*, a fin de obtener un mejor rendimiento y eliminar los cuellos de botella, de acuerdo con el CEO de Quilla Resources, Víctor Gobitz.

Hoy, son diversos los procesos que están apelando a la IA para mejorar sus resultados. Entre ellos figuran la gestión de flota, la reducción de riesgos y el mantenimiento de equipos. “Puedes mejorar el mantenimiento atacando más hacia el lado preventivo que correctivo y, así, estirar la vida útil de cada equipo”, señala el CEO de Buenaventura, Leandro García.

Por ese motivo, los nuevos proyectos que entran en operación ya están adoptando herramientas cada vez más avanzadas. “En Tía María estamos considerando introducir varias nuevas tecnologías que están bajo estudio y que harán la operación muy productiva”, cuenta Jacob.

Buenaventura realizó una apuesta similar en San Gabriel. En la fase de minado se está utilizando un nuevo método de minado llamado UDF (corte y relleno descendente, por sus siglas en inglés), que brinda mayor seguridad. El objetivo de la compañía es recuperar la mayor cantidad



EN 2024, GOLD FIELDS LOGRÓ UN BENEFICIO CERCANO A US\$13 MILLONES, EN GRAN MEDIDA GRACIAS A SU GESTIÓN DE EFICIENCIAS

de oro posible.

A la par de las operaciones, las empresas están poniendo especial atención a la gestión de costos energéticos. Esta es una de las mayores apuestas de Gold Fields, que ha aplicado medidas como uso de iluminación LED, gestión de combustibles e incorporación de energías renovables. “La implementación de la IA para optimizar el consumo energético generó un ahorro superior a US\$200,000”, detalla su vicepresidente de Asuntos Externos, Domingo Drago. En 2024, la minera logró un beneficio cercano a los US\$13 millones, atribuido en gran medida a la implementación de diferentes programas de eficiencia.

A factores como este se suma el valor disciplina financiera, que

aún permanece como un pilar fundamental para el sector. Volcan, por ejemplo, logró mejorar su posición financiera y reportó una utilidad neta positiva anual por primera vez en tres años, tras sellar una nueva estructura de pagos y plazos de refinanciamiento de deuda. “Estamos focalizados en generar una solidez que no sea vulnerada con el ciclo de precios”, enfatiza Herrera.

OPORTUNIDAD A LA VISTA

A pesar de todos estos avances, el sector minero aún tiene espacio para seguir profundizando sus eficiencias. “Nuestra industria es posiblemente una de las más lentas en adopción de tecnología, pero vamos encontrando usos. En la medida que sean adaptables a nuestros procesos productivos, las empezaremos a utilizar con mayor celeridad. Hay algunos líderes que van a la vanguardia, como BHP, Antamina y Glencore, y otros que podemos cosechar sus beneficios”, dice Herrera.

Una de las áreas con mayor oportunidad es la exploración. Implementar la IA en la *data* geológica ya generada le permitiría a las empresas tener mayor claridad sobre la génesis de los yacimientos, encontrar guías de mineralización y entender qué otras potenciales fuentes de mineral existen, de acuerdo con Gobitz.

Ante la escalada de la minería ilegal, el frente de la trazabilidad es otro de los que cobra especial relevancia. El uso del *blockchain* podría determinar la procedencia del mineral por cada planta de procesamiento. “Hay características de cada mineral con las que podemos identificar de qué concesión viene y si el que lo está trayendo es el concesionario”, adelanta García. ■



JORGE MONTERO, MINISTRO DE ENERGÍA Y MINAS

“CUANDO UNA MINERA QUIERE SACAR UN PROYECTO [EN PERÚ], LO SACA”

El titular del Minem desoye la evidencia que da cuenta de importantes proyectos de cobre paralizados en el país. Asegura que eso se da por decisiones empresariales ajenas al entorno local y pone como ejemplo a Tía María, cuya construcción iniciaría “este mes o el próximo”. También abre la posibilidad de solicitar facultades legislativas delegadas para empujar la Ley MAPE.

POR EDWARD ABARCA



La mesa técnica de formalización minera envió 11 temas prioritarios a la Comisión de Energía y Minas del Congreso, a fin de que sean incluidos en el desarrollo de la nueva ley MAPE. ¿El Minem confía en que serán incluidos?

La comisión tiene una presidencia donde está el parlamentario [Víctor] Cutipa, que mira a un lado. Y hay una vicepresidencia donde está la parlamentaria [Diana] Gonzales, que mira hacia otro. No es fácil adelantar opinión en referencia a si esta comisión va a ir hacia un lado u otro. Vamos a verlo en los próximos días.

Si no se escuchara el pedido, ¿el gobierno solicitará una delegación de facultades legislativas?

Si esta comisión saca una norma sesgada hacia un lado, el otro grupo puede proponer un texto sustitutorio en minoría. El Pleno del Congreso tiene la opción de debatir y votar por el texto de la comisión o por el sustitutorio. También existe la posibilidad de facultades delegadas. Se tendrá que evaluar.

¿Cuándo se reglamentará el fondo de financiamiento minero?

El fondo minero que hoy existe por ley es para impulsar la formalización minera que termina el 31 de diciembre de 2025. Lo que buscamos construir en las próxi-

mas semanas es un nuevo fondo destinado al fortalecimiento y desarrollo de la pequeña minería y la minería artesanal formal. La nueva Ley MAPE debe darle vida. Se basará en incentivos como acceso al crédito o rutas de comercialización diferenciadas, como el mercado suizo, que otorga un *plus* de entre 1% y 2.5% sobre la cotización internacional del oro cuando se cumplen ciertos requisitos de sostenibilidad ambiental. La cooperación suiza está interesada.

¿Qué pasará con el grupo de mineros que no logre formalizarse al 31 de diciembre?

Tenemos 31,560 registros que están autorizados a continuar su formalización. Si al 31 de diciembre —por decir un número— se han formalizado 20,000, y del grupo que quedan por formalizarse hay 6,000 a los que le faltó un poco de tiempo, la nueva Ley MAPE debería tener una disposición transitoria que les conceda tiempo adicional para cerrar su formalización.

Pero el presidente de la Comisión de Energía y Minas está a favor de ampliar el Reinfo.

Respetamos a todos los actores, pero no estamos de acuerdo. No es necesario ampliar indiscriminadamente un registro que debió cerrar definitivamente en 2019.

¿Cómo se garantizará la interoperabilidad de datos entre las distintas entidades para la trazabilidad de minerales?

La trazabilidad es crítica y urgente, porque puede darse que a partir del próximo año tengamos empresas formales comprando oro a los ilegales. Pero el sistema interoperable tiene su tiempo, es un desafío no menor, muy técni-



NO ES NECESARIO AMPLIAR INDISCRIMINADAMENTE EL REINFO

co y costoso. Estamos trabajando en eso. Esperamos dar los primeros resultados en los próximos meses. La buena noticia es que tenemos media docena de experiencias locales exitosas de trazabilidad completa.

Un reciente estudio del IPE reveló que nueve de los 29 mayores proyectos de cobre paralizados en el mundo están en Perú. ¿Qué acciones concretas va a proponer su gestión para destrabarlos?

Hablar del término trabados o paralizados no es tan cierto. Las Bambas funciona, Quellaveco funciona, Cerro Verde funciona. Cuando una empresa minera quiere sacar su proyecto, lo saca.

¿Cuál sería, entonces, el término correcto?

Las empresas mineras titulares de esos proyectos no han decidido ponerlos en marcha. Por ejemplo, Southern Copper sí lo hizo con Tía María y está avanzando contra viento y marea, y estoy seguro de que este año empezará su construcción. Si no es este mes, será el próximo. No hay proyectos de gran minería de cobre trabados en el Perú. El que los quiso hacer ya los hizo.

¿No es sintomático que en nueve casos importantes no se haya tomado la decisión de empezar?

Esa es una pregunta que no se puede responder desde aquí. Eso de que hay nueve proyectos que no acaban de arrancar no es por el Perú, es por la decisión que toman las empresas privadas de postergar sus inversiones, de mirar otros mercados, otros países con los que competimos.

¿No tiene que ver, acaso, con la ola de minería ilegal?

Por supuesto, porque genera falta de predictibilidad y costos adicionales. Pero aquí estamos enfrentando esa ola y tratando de dar señales a las empresas mineras de que tienen un Estado que los va a proteger.

¿Con qué cifras de inversión espera cerrar el 2025 el Minem?

En el 1S25, la inversión minera acumulada alcanzó los US\$2,306 millones; un crecimiento de 7.2% frente al mismo período de 2024. Y lo que más ha crecido es la exploración. El año pasado, la inversión minera cerró en un poco más de US\$5,000 millones. Este año podría estar entre US\$5,500 y US\$6,000 millones.

Este año se esperaba el inicio de construcción de Reposición de Antamina, Zafranal y Tía María. ¿Hubo avances?

Los tres están muy avanzados para iniciar construcción en los próximos meses. Para los próximos años esperamos otros proyectos que ya están avanzando, como Pampa de Pongo, Romina, la ampliación de Cerro Verde, de Quellaveco y de Constancia, y la reposición Tanta-huatay. También el proyecto Los Chancas de Southern. Ahí tenemos el problema de la minería ilegal, pero eso se va a resolver. Tenemos que acelerar la exploración e inversión minera.



CONDICIONES PARA LA INVERSIÓN

COMPETITIVIDAD BAJO PRESIÓN

El atractivo minero del Perú sigue vigente por el factor geológico, pero comienza a perder terreno frente al auge de competidores como Chile y Argentina. Trámites excesivamente largos y una minería ilegal desbordada hoy ponen en riesgo la competitividad.

POR EDWARD ABARCA

El potencial geológico se queda cada vez más solo dentro de la lista de pilares que sostienen al Perú como una plaza atractiva para la inversión minera en América Latina. Mientras competidores como Chile y recientemente Argentina ganan brillo con marcos regulatorios ágiles e incentivos claros, las excesivas dilaciones de la burocracia y el acelerado avance de la minería ilegal están erosionando con rapidez la competitividad minera peruana.

“No vamos a hacer inversiones en proyectos o en territorios donde la seguridad no está presente”, advierte el director de Asuntos Corporativos y Crecimiento de la minera australiana BHP Billiton, Rodrigo Darquea. Con 33.75%, la firma es uno de los mayores accionistas de Antamina y tiene en su cartera diversos proyectos de exploración en el país.

CONTRAPUNTO MINERO

El Perú está hoy en una mejor posición que el año anterior para atraer inversiones en minería, de acuerdo con la reciente Encuesta Anual de Empresas Mineras del Fraser Institute (ver

gráfico). El problema es que la cuantiosa cantidad y larga duración de los procedimientos administrativos mineros colisionan con dicho atractivo. “En temas regulatorios todavía estamos cojeando. Los permisos siguen siendo demasiado largos”, recuerda el CEO de Buenaventura, Leandro García.

Desarrollar un proyecto minero en el país toma, en promedio, 40 años; más del doble del promedio mundial, de acuerdo con cifras del Instituto Peruano de Economía (IPE). “Las empresas mineras enfrentan más procedimientos administrativos, deben tratar con más autoridades y, además, hay plazos legales que no se cumplen”, observa el gerente de Políticas Públicas del IPE, Víctor Fuentes.

Un momento crítico en el proceso para llevar un proyecto a etapa de construcción es el de los permisos sociales; entre ellos, la consulta previa. El caso del proyecto de cobre Corocchuayco, de la suiza Glencore, es ilustrativo: el proceso de consulta con la comunidad de Espinar, en el Cusco, tardó cinco años en terminar.

Como agravante, la viabilidad social de los proyectos mineros enfrenta ahora un reto adicional: el auge de una minería ilegal que genera puestos de trabajo directos e indirectos en las zonas de influencia. “Esto complica aun más a los formales, porque la población que →



→ Viene de la pág. 26

hoy trabaja en la actividad ilegal va a defenderla. No por convicción, sino porque representa su sustento diario”, remarca la socia del área de minería de CMS Grau, María Cristina Alva.

La minería ilegal no sólo complica la obtención de licencias sociales. Además, afecta las concesiones vigentes. “La ilegalidad está generando una sensación de inseguridad sobre los denuncios mineros”, advierte el socio director de Macroconsult y exministro de Energía y Minas, Gonzalo Tamayo. Así, es común que se produzcan invasiones de terrenos superficiales con el fin de realizar minería informal o al margen de la ley. Ejemplos claros son Michiquillay y Los Chancas, ambos de Southern Copper y ubicados en Cajamarca y Apurímac, respectivamente. Otro caso es Haquira, proyecto de First Quantum Minerals situado en Apurímac. En conjunto, todos los proyectos representan inversiones cercanas a los US\$7,000 millones y permanecen demorados, precisamente, por la presencia de mineros ilegales, según el IPE. “La seguridad jurídica y territorial es uno de los factores más relevantes al momento de considerar nuevas inversiones”, sostiene el CEO de la minera pe-

ruana Summa Gold, Jaime Polar.

COMPETIDORES EN ASCENSO

El problema de la minería ilegal no es exclusivo del Perú. También crece en Bolivia, Ecuador, Brasil y Colombia, muchas veces vinculada al narcotráfico. Dicha situación ha propiciado que Chile y Argentina, menos afectados por el problema, capitalicen la atracción de inversión minera.

En Argentina, por ejemplo, el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) le ha abierto la puerta a proyectos de gran escala. Hasta ahora, ha logrado atraer inversiones de compañías como Glencore y la propia BHP, que en 2024 ingresó al país sureño con dos proyectos de cobre. “Argentina, hace poco, era un país sin una política marcada de atracción para la inversión minera. Eso ha cambiado de forma radical y ha generado nuevas inversiones”, cuenta Rodrigo Darquea, de BHP, quien precisa que el interés de la firma en Argentina no supone necesariamente dejar de invertir en el Perú.

Otro punto clave del renovado atractivo argentino es que se trata de un mercado minero más joven y menos explorado. “Hay mayores incentivos para descubrir algo en zonas donde



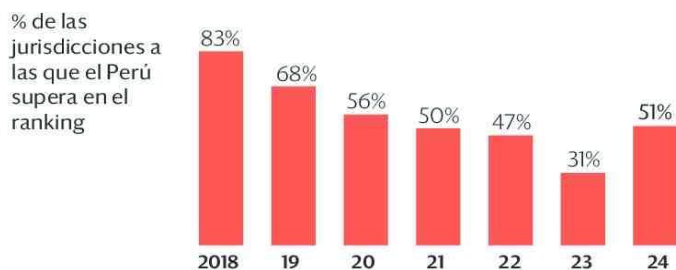
NO VAMOS A INVERTIR EN PROYECTOS O TERRITORIOS DONDE LA SEGURIDAD NO ESTÁ PRESENTE

no hubo exploración”, añade Tamayo.

Además de las mineras, la combinación de trámites engorrosos y el avance de la ilegalidad que vive el Perú comienza a obligar a algunos proveedores mineros a mirar hacia plazas mineras foráneas. Es el caso de Promet, especializada en soluciones modulares para campamentos mineros, cuyo 80% de clientes proviene de este sector. “La minería informal y la burocracia afectan el dinamismo local. Esto nos lleva a diversificar hacia otros sectores, como infraestructura y energía, y a analizar opciones de expansión en países vecinos”, reconoce el gerente comercial de la firma, Fabio Martins. Su plan es ingresar a Argentina en 2026. ■

Índice de atractivo para la inversión minera* de 2018 a 2024

Perú llegó a superar al 83% de las jurisdicciones, ahora sólo al 51%



* Evalúa el potencial geológico y la percepción de políticas, como la incertidumbre regulatoria, política, fiscal, etc.

Fuente: Instituto Fraser y cálculos IPE

Tiempo de desarrollo de proyectos según mineral (en años promedio)



Fuente: IPE y S&P Global



IVÁN ARRIAGADA, PRESIDENTE EJECUTIVO DE ANTOFAGASTA MINERALS

“EN LA MEDIDA QUE EXISTAN OPORTUNIDADES ATRACTIVAS [EN PERÚ], LAS VAMOS A MIRAR”

A dos años de ingresar al accionariado de Buenaventura, el directivo adelanta los próximos pasos del brazo minero del Grupo Luksic en el Perú. Hoy, la mira está puesta en proyectos de exploración de cobre que puedan llegar a más de 50,000 toneladas de producción anual.

POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.



Son casi dos años desde que Antofagasta Minerals anunció la compra del 19% de las acciones de la peruana Buenaventura. ¿Por qué decidieron ingresar al Perú justo cuando existía un contexto de caída de las inversiones mineras?

Siempre vimos al Perú como un país muy atractivo para la inversión minera, porque tiene una economía que ha mostrado estabilidad y un marco jurídico para el sector minero que nos parece sólido. También por la cercanía geográfica y cultural. Entre Chile y Perú tenemos cerca del 40% de la producción de cobre. Entonces, es bueno que busquemos espacios para poder colaborar, operar y compartir experiencias. Hemos trabajado en dos frentes. Uno es estableciendo un equipo que, de forma independiente, pueda hacer exploraciones. Y, por otro lado, nos pareció atractivo ingresar a Buenaventura por estar asociado a un grupo con una buena tradición minera y por los yacimientos con potencial de desarrollo en cobre. Esa combinación nos pareció interesante.

¿Antofagasta ha tenido avances en exploración minera en el país?

Hemos tenido muchos avances. Estamos mirando algunos blancos interesantes. También estamos aprendiendo sobre los aspectos de permisología, de desarrollo de la normativa, tanto medioambien- →

MANA ECONÓMICA

HILUX

IMPARABLE EN LA
MÁXIMA EXIGENCIA



- ✓ Gran durabilidad y resistencia.
- ✓ Cobertura de servicios y disponibilidad de repuestos.
- ✓ Transmisión automática, control y seguridad comprobados.

Toyota Hilux es la pickup preferida en el sector minero por su potencia, durabilidad, seguridad y confianza para responder en condiciones extremas.

Más información en www.toyotaperu.com.pe

Conoce más aquí:



**Confianza
que te mueve**

Imágenes referenciales. Más información en www.toyotaperu.com.pe

tal como social. Los plazos de exploración son largos, en el sentido de descubrir un yacimiento que pueda transformarse en proyecto, pero sabemos de eso. Muchos de los yacimientos que explotamos hoy [en otras latitudes] fueron descubiertos y desarrollados por Antofagasta.

¿Qué tipo de proyectos busca Antofagasta en el país?

Que puedan llegar a una producción de cobre de 50,000 toneladas o más por año y, ojalá, por un periodo mínimo de 10 años.

En 2024, Antofagasta cerró dos acuerdos de joint venture con Volcan para desarrollar proyectos de exploración de cobre. ¿El objetivo es cerrar más alianzas de ese tipo?

Estamos abiertos a distintas opciones. La exploración en asociación con terceros es una de ellas. En la medida que existan oportunidades atractivas, siempre las vamos a mirar.

¿A la compañía le interesa ingresar al directorio de otras mineras peruanas?

No hay un plan específico. El foco, en gran medida, está concentrado en el desarrollo de nuestros proyectos. Estamos haciendo inversiones importantes en Chile; por lo tanto, mucho del recurso humano y financiero está concentrado en eso, que realmente nos va a entregar un 30% de mayor producción a finales de la década. Otras alternativas siempre estamos dispuestos a analizarlas.

¿Cómo evalúa el abordaje del Estado peruano al grave problema de la minería ilegal?

Vemos que existe una preocupación transversal, es un primer paso muy positivo. La actividad minera tiene mucho por seguir contribuyendo al bienestar de las comunidades y la minería hecha en función de las normas y del marco legal es la mejor manera



ESPERAMOS QUE LA DISCUSIÓN SOBRE LA MINERÍA ILEGAL EN EL PERÚ SE RESUELVA

de realizar esa contribución. Pero la minería ilegal es un tema complejo de enfrentar. Observamos la discusión que hay en Perú y esperamos que se resuelva, porque el principal riesgo es el surgimiento de mercados ilegales para los metales y la delincuencia.

¿Eso podría desincentivar sus inversiones en el país?

La claridad de las normas y la estabilidad en las reglas son importantes para la inversión. Eso el Perú lo ha tenido y lo tiene. Es importante para preservar las inversiones futuras. Si la minería ilegal pone en riesgo eso, es un problema. No lo vemos hoy, pero eventualmente podría serlo.

¿A cuánto asciende la inversión que realiza la compañía en Chile, en las mineras Los Pelambres y Centinela?

Está cerca de los US\$7,000 millones. Contempla una segunda planta concentradora en Centinela, que ya está en construcción. Eso significará mayor capacidad productiva. En Los Pelambres estamos ampliando la planta de agua y cambiando infraestructuras para ampliar la vida útil hasta 2050. Eso nos dará ese crecimiento del 30% en producción y nos hace únicos en la industria del cobre, donde crecer es difícil.

También buscaban ampliar la vida útil de Minera Zaldivar, en Chile.

Enfrentamos un hito muy importante este año, porque tenemos un permiso de suminis-

tro de agua que vencía en mayo. Logramos su extensión y, por lo tanto, mantener la continuidad de esta faena, que también es muy importante. Conseguimos que el permiso de agua se extienda hasta 2028 y [tener] un permiso minero que nos permita trabajar hasta 2050.

Antofagasta Minerals está buscando oportunidades en Ecuador y Argentina. ¿Han identificado algún proyecto?

Vemos como positivo que en las Américas y particularmente en Latinoamérica, donde nos interesa desplegar nuestra estrategia, existan desarrollos favorables para el sector minero. Ahora no tenemos un proyecto específico, pero, en la medida que Ecuador o Argentina puedan abrir sus oportunidades, nos parece muy bueno por el potencial que pueda existir.

¿Qué planes tiene Antofagasta para mercados como los de Estados Unidos (EE.UU.) y Canadá?

Hay actividades de exploración. En EE.UU. tenemos un proyecto llamado Twin Metals [Minnesota]. Estamos en etapa de litigio para recuperar unas licencias que permitan su avance. También es importante que el cobre haya sido incorporado dentro de la lista de metales críticos [en EE.UU.]. Hay un impulso para abastecerse de metales como el cobre, importantes para la seguridad energética y el desarrollo tecnológico.

En el 1S25, Antofagasta registró un crecimiento interanual extraordinario: 29% más de ventas y 60% más de ebitda. ¿Cómo proyectan el cierre de año?

Tenemos una guía vigente y estimamos que la producción del 2025 estará entre 660,000 y 700,000 toneladas. En ingresos, podríamos tener algún crecimiento en las ventas [respecto a 2024]. ■



DIVERSIFICACIÓN MINERA

LA CRECIENTE APUESTA POLIMETÁLICA

Los grandes actores globales de la minería están abrazando la diversificación y el Perú no es ajeno a ello. Importantes jugadores están aprovechando las oportunidades geológicas que ofrece el país para consolidar operaciones mineras con creciente flexibilidad.

POR JONATHAN TERRANOVA VELIZ

La apuesta polimetálica cobra fuerza entre los grandes jugadores mineros. Recientes anuncios, como el de Barrick Gold, que cambió de nombre para pasar a llamarse Barrick Mining Corporation, trascienden el simple *branding*. De lo que se trata es de enviar un mensaje claro al mercado: dejar atrás el enfoque concentrado en el oro y pasar a una etapa de mayor balance en la producción de metales. Y dicho mensaje tiene eco en distintos jugadores del sector, quienes ya lo aplican de diversas maneras. “Desde el punto de vista de propuesta de valor, las empresas mineras deben lograr un portafolio con una propuesta de largo plazo. Eso explica por qué algunas auríferas, por ejemplo, giran a otros metales como el cobre”, explica Víctor Gobitz, presidente de Quilla Resources.

De manera similar, Newmont adquirió recientemente Newcrest, con la idea de ampliar su portafolio de metales preciosos e industriales. Ello en medio de un contexto de precios altos de los *commodities* que da sustento a este tipo de movimientos. El oro y

la plata están en máximos históricos y, a la par, materias primas como el cobre y el zinc mantienen precios atractivos. Estos se sostienen por la expectativa de una mayor flexibilización cambiaria y la demanda ligada a la electrificación, las energías limpias y la ‘infraestructura verde’. “Las tendencias hacen mirar a otros metales, como el cobre, por su perfil de rentabilidad a futuro”, subraya el CFO de Southern Copper Corporation, Raúl Jacob.

POTENCIAL GEOLÓGICO

En el Perú, la geología respalda esa apuesta polimetálica. Es lo que se puede apreciar, por ejemplo, en yacimientos como Yanacocha o La Arena.

Luego de tres décadas de producción de oro, los proyectos que quedan en pie en Yanacocha son de cobre (Conga y Sulfuros). No se trata de una casualidad. Muchos grandes depósitos de oro tienen también cobre en la profundidad. Y La Arena es un caso similar. “Los atributos operativos son similares. Producir oro o cobre implica el mismo tipo de equipos; lo que varía es el *capex*, porque →

IT'S A LEXUS LIFE

IT'S A **NX** LIFE



La vida está hecha de momentos que perduran.
Con Lexus, cada trayecto nos conecta y nos inspira.
IT'S A LEXUS LIFE.



Conoce más aquí

 **LEXUS**
EXPERIENCE AMAZING



→ Viene de la pág. 34

un proyecto de cobre requiere más infraestructura y energía. En Perú tenemos la virtud de tener todo a la vez. Esa diversidad nos permite contar con una industria de varias escalas y tener mayor facilidad de aprovechar los contextos, a diferencia de otras regiones mineras”, sostiene Gobitz.

Según el Ministerio de Energía y Minas, en el 1S25 se registraron mejoras en las producciones de zinc (+13,6%), plata (+9,3%), plomo (+7,8%) y cobre (+3,5%). Todos estos son metales en los que el Perú figura entre los principales productores, junto con el oro, que en junio también registró incrementos. Así, el país ofrece hoy condiciones favorables para que el sector minero desarrolle apuestas polimetálicas, en sintonía con los precios y las posibilidades que ofrece cada mina. “La minería también es adaptación. Cada mina es distinta y uno debe adaptarse a lo que encuentra. Por ejemplo, Uchucchacua era principalmente argentífera; hoy, es polimetálica. Hemos optimizado el plan de minado, buscando eficiencia y menor costo. Con la plata cer-



AUNQUE EL COBRE REPRESENTA EL 77% DE LA FACTURACIÓN DE SOUTHERN, SON LOS SUBPRODUCTOS LOS QUE REDUCEN EL COSTO POR LIBRA DEL METAL

ca de US\$40 por onza, nuestra mina Yumpag tiene todo para convertirse en una de las más rentables del portafolio”, recalca el CEO de Buenaventura, Leandro García.

INVITADAS AL BAILE

Otras minas en operación están siguiendo rumbos similares. Las Bambas ha elevado su producción de plata, aprovechando zonas del yacimiento que antes no estaban priorizadas, al punto que actualmente aparece entre los principales productores locales.

“Los precios actuales justifican esos cambios. En minas nuevas, no es complicado. En operaciones como Las Bambas la distribución de las mineralizaciones facilitó la doble explotación”, detalla Miguel Cardozo, CEO de Alturas Minerals. Southern Copper también muestra cómo esta estrategia impacta la rentabilidad: aunque el cobre representa el 77% de su facturación, los subproductos —principalmente molibdeno, además de plata y zinc— reducen de manera decisiva el costo por libra de cobre, según Jacob.

Volcan también aprovecha la diversidad de su portafolio, combinando zinc, plata y, en menor medida, plomo, cobre y oro. De esta manera, logra una posición más competitiva en un escenario en el que algunos minerales adquieren relevancia geopolítica. “En este cambio estratégico global y en el alineamiento en torno a los metales críticos, debemos mirar cómo estamos posicionados. Nuestro foco sigue siendo consolidar el liderazgo en zinc y plata, mientras desarrollamos oportunidades de diversificación”, indica el CEO de Volcan, Luis Fernando Herrera.

Este contexto favorable, sin embargo, palidece ante la realidad operativa del país. El Perú, en efecto, sigue teniendo una de las carteras mineras más atractivas del mundo, pero las trabas regulatorias y la interferencia política no dejan que ese potencial se explote en toda su magnitud. “Nuestro país concentra el 22% de la producción potencial del mundo paralizada en cobre. Eso impide aprovechar de lleno las tendencias”, alerta Cardozo. ■



FUSIONES Y ADQUISICIONES

LA HORA DEL M&A MINERO

El mercado minero peruano experimenta una renovada fiebre por los *deals*. Mineras medianas con y sin presencia en el país comandan el apetito de compra, en medio del interés de las grandes por deshacerse de activos no estratégicos.

POR ALBA ÑAUPAS

La industria minera peruana atraviesa una etapa de intensa actividad transaccional. La falta de nuevos proyectos de gran escala y el giro estratégico de las grandes mineras para concentrarse en sus activos *core* han creado las condiciones idóneas para una interesante ola de fusiones y adquisiciones vinculada a activos operativos o en sus últimas fases de explotación.

Esta dinámica ha elevado el apetito tanto de mineras medianas con presencia local como de nuevos jugadores internacionales —principalmente canadienses, chinos y de medio oriente— con intenciones de ingresar al merca-

do peruano, en un contexto de precios altos de los metales. Sólo en el primer semestre del 2025 se cerraron ocho operaciones de M&A mineros en el país, según Transactional Track Record (TTR). Y todo hace indicar que al cierre del año se superaría el récord de *deals* alcanzado en 2024 (ver gráfico).

Según pudo conocer SEMANA económica a través de fuentes vinculadas a distintas negociaciones en curso, hoy existen múltiples procesos de venta abiertos, varios de ellos protagonizados por empresas líderes del rubro y con valores superiores a los US\$100 millones. “Estimo que vamos a terminar el año con más de 20 transacciones cerradas”, advierte el *head of Corporate and M&A* de DLA Piper Perú, Luis Vargas.

LOS PRÓXIMOS DEALS

El renovado dinamismo en la venta de activos mineros responde, en parte, a la decisión estratégica de varias *majors* de desprenderse de operaciones no prioritarias, como parte de una optimización de sus portafolios. Compañías como Buenaventura, que en noviembre del 2024 vendió su participación en Chaupiloma por US\$210 millones para redirigir recursos a proyectos en desarrollo, y Glencore, que se desprendió de su participación mayoritaria en Volcan, son ejemplos recientes de esta tendencia. Y firmas como AngloAmerican, Minsur, BHP y Vale también →





HAY MÁS DE UNA MINERA GRANDE VENDIENDO ACTIVOS EN EL PERÚ. Y MÁS DE UN ACTIVO.

→ Viene de la pág. 38

vienen evaluando desinversiones a nivel global, según Vargas.

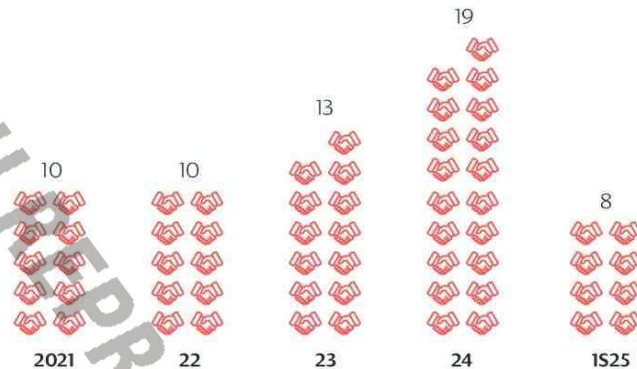
Se espera que en los próximos meses varias de estas compañías anuncien nuevas ventas, muchas de ellas por montos que superarían largamente la barrera de los US\$100 millones. “Hay más de una minera grande vendiendo activos en Perú. Y más de un activo”, anticipa Raúl Ferreyra, socio del área de Minería de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados.

Estos procesos se suman a las negociaciones activas por Condestable —la mina de cobre de Southern Peaks Mining— y Minera IRL —dueña de la mina Corihuarmi y del proyecto minero Ollachea—, que esta revista adelantó a inicios de año (SE1958).

NUEVO MAPA MINERO

Del otro lado de la mesa de negociación están los llamados a convertirse en nuevos protagonistas del mercado minero. A diferencia de ciclos anteriores, las mineras medianas —tanto peruanas como extranjeras— son las que hoy se perfilan para capitalizar las oportunidades, en lugar de las *majors* globales.

Número de *deals* mineros en los últimos años*



*Se consideraron sólo los *deals* de operaciones mineras con presencia Perú.

Fuente: TTR

Muchas de estas operaciones se enfocan en maximizar la rentabilidad de activos cercanos a su etapa de cierre o en reconvertirlos. “Algunas minas de oro tienen reservas de cobre u otros metales por explotar, lo que las hace atractivas para los compradores”, señala Alberto Delgado Venegas, socio de Miranda & Amado Abogados.

Un caso representativo es el de La Arena (La Libertad), vendida por Pan American Silver a la china Zijin Mining, por US\$245 millones. Su atractivo no reside en la producción actual de oro, sino en el potencial de La Arena II, un yacimiento de pórfido rico en cobre.

Además de jugadores chinos como Zijin Mining, fondos de inversión y mineras canadienses y de países de medio oriente, como Arabia Saudita, Catar y Emiratos Árabes Unidos están ganando actualmente protagonismo en los procesos de negociación, de acuerdo con Felipe Boisset, socio del estudio Rebaiza, Alcázar & De Las Casas. En el último año, dicho estudio asesoró legalmente a la peruana Alpayana en la adquisición

del accionariado mayoritario de la canadiense Sierra Metals y a los accionistas de Minera Kolpa (Huancavelica) en un proceso de venta que culminó con la compra del activo por parte de la canadiense Endeavour Silver.

Esta ola de cambio de manos supone, además, un reajuste del mapa minero local. Minas que eran activos secundarios en grandes portafolios ahora se están transformando en activos estratégicos. “Pasan de ser un activo [más] de una *major*, a ser la ‘joya de la corona’ de un mediano”, describe Ferreyra.

Para el vicepresidente senior de APOYO Finanzas Corporativas, Mauricio Concha Zegarra, la tendencia descrita se mantendría vigente durante el 2026. A pesar de la incertidumbre propia del período electoral, el dinamismo del mercado difícilmente se desacelerará en un contexto donde los nuevos compradores —más flexibles y con alta tolerancia al riesgo— están dispuestos a hacerse de activos con desafíos operativos, siempre que tengan potencial de generación de valor. ■



JIMENA SOLOGUREN, PRESIDENTA DE PERUMIN 37

“SERÁ MUY DIFÍCIL TENER INVERSORES DISPUESTOS A DESARROLLAR PROYECTOS INVADIDOS [POR ILEGALES]”

La líder de la nueva edición de la convención minera advierte que la falta de políticas públicas claras le impiden al país aprovechar plenamente los actuales precios de los metales. Y remarca que la solución definitiva al lastre de la minería ilegal no puede dilatarse más.

POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.



¿Qué expectativas se traza Perumin para este año?

Ya superamos los 1,200 stands en la feria Extemin. Por primera vez, tenemos un patio de maniobras para ver operativamente las máquinas. Hemos traído de vuelta el foro del agua y, por primera vez, tenemos un sello Perumin, que es un reconocimiento a las empresas con las mejores prácticas. Tenemos 16 países inscritos como delegaciones oficiales, con países como Turquía, Hungría y Finlandia participando por primera vez. Hemos tenido gran apertura de Europa. Eso significa que hay mucho interés en traer negocios al país.

¿Cuál es el mensaje clave que busca dejar esta edición de la cumbre minera?

Queremos un Perumin en el que se vea un ecosistema minero que debe trabajar articuladamente. No sólo con la cercanía habitual de empresa y proveedor, sino también con la academia. Según un estudio del Banco Mundial, el 65% de los empleos futuros demandarán nuevos conocimientos tecnológicos. Necesitamos cercanía con universidades y cen- ➔

→ Viene de la pág. 42

tros de estudios para explicarles los retos del sector y la tecnología que se está usando para tener profesionales de calidad que respondan a las necesidades de la actividad minera.

Con la minería ilegal en auge, esta será la primera edición de Perumin en la que se implementará un proceso de debida diligencia a los participantes. ¿Cómo ha avanzado esa iniciativa?

Este año quisimos que todas las buenas prácticas que ya tiene el sector se trasladen al desarrollo del evento. Eso no sólo está relacionado con la transparencia de la debida diligencia, sino también con temas de medición de huella de carbono y manejo de residuos sólidos.

¿Qué medidas debe priorizar el país para empezar a erradicar la minería ilegal?

La minería ilegal ha llegado a su peor momento. Es crítico porque hoy el debate de la nueva Ley de la Pequeña Minería y Minería Artesanal (Ley MAPE) está en la Comisión de Energía y Minas del Congreso y todavía no hay luz de que tengamos pronto una ley que ayude a realmente formalizar el sector. El Estado ha dado buenas señales con la depuración del Registro Integral de Formalización Minera (Reinfo) y haber pasado de 84,000 a 31,000 [mineros en proceso de formalización]. Ahora falta que veamos dónde están, porque un [minero con un] Reinfo vigente que invade una zona de operación, una concesión de



SI QUEREMOS COMPETIR CON CHILE, EL CONGO Y ARGENTINA, TENEMOS QUE TRABAJAR EN REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

un tercero o un área protegida, es ilegal. Ellos también tienen que ser depurados, así lo contempla la norma. Tenemos 67 proyectos en cartera, muchos con invasiones. Y la inversión que se necesita es cada vez mayor, porque hoy es más difícil encontrar grandes proyectos. En muchas zonas, los minerales ya fueron extraídos y las exploraciones están yendo a más profundidad. Será muy difícil que tengamos inversores dispuestos a traer capital para desarrollar proyectos invadidos.

¿Qué otros aspectos son prioritarios para elevar la competitividad del sector?

Sacar adelante un proyecto minero, desde el descubrimiento hasta la puesta en producción, en el Perú demora [en promedio] 40 años. En el mundo, demora 28 años. Nuestros permisos, en lugar de demorar dos o tres años, demoran más de siete. Si queremos atraer inversión minera y competir con otros destinos como Chile, República del Congo y Ar-

gentina, tenemos que trabajar en regulación y políticas públicas. Si no, se nos va a pasar la oportunidad de proveer al mundo el cobre necesitará en diez años. No queremos flexibilidad ni bajar estándares, queremos predictibilidad en tiempos.

La elaboración de la Ley MAPE aún está abierta a cambios. ¿Qué necesita el sector minero?

Necesitamos que la ley sea factible con una minería artesanal que efectivamente pueda formalizarse. Y que la minería artesanal y de pequeña escala reciba la misma fiscalización que la gran y mediana empresa minera. Una fiscalización eficiente y efectiva, no exagerada. Tenemos que trabajar en que la nueva Ley MAPE sea muy estricta con el control de insumos peligrosos. Hay tecnología para tener trazabilidad.

¿Considera que el país está aprovechando el ciclo de precios altos de los metales?

Chile está invirtiendo en exploración mucho más que nosotros. Con los precios que tenemos, deberíamos invertir en minería alrededor del 4% o 5% del PBI; estamos en un 2%. No estamos invirtiendo porque el panorama todavía no está muy claro. En el ranking anual del Instituto Fraser hemos mejorado en competitividad, hemos llegado al puesto 40, pero hace no muchos años estuvimos en el puesto 14. Nuestras prácticas en geología y exploración mejoran, pero las políticas no nos están acompañando. ■

Sectores y Empresas

PESCA

La crisis de éxito de la pota

Tras el desplome de 2024, la pota volvió con abundancia en 2025. Pero la sobreoferta terminó hundiendo los precios y limitando la recuperación del valor exportado.

El 2025 es el año del marcado repunte en los desembarques de pota, el segundo recurso pesquero más relevante del país en términos de volumen. Favorecidos por una biomasa que se reagrupó tras la normalización de las condiciones del mar, los volúmenes evidenciaron una recuperación explosiva respecto a años anteriores. Pero esta resultó tan explosiva que hoy parece estallar en las manos a una industria que ve cómo la abundancia del recurso terminó presionando fuertemente a la baja los precios de venta.

El 2024 fue un año complicado para la pota. El Fenómeno El Niño ocasionó su dispersión (SE1931), situación que elevó los costos para los pescadores artesanales y le abrió un mayor espacio a las embarcaciones chinas que ingresan a pescar de forma irregular al mar peruano. Como resultado, los desembarques cayeron en un 70%.

Sin embargo, el panorama cambió este año: sólo en el 1S25 las empresas del sector ya capturaron casi el 70% de todo lo capturado en 2023, considerado un año récord en los registros históricos de extracción de pota (SE1876). En marzo, el Ministerio de la Producción (Produce) fijó una cuota de 190,000 toneladas, que en mayo amplió a 290,000 toneladas. "La pota estaba cerca de la costa, dentro de las 60 millas. Hubo más disponibilidad", explica el CEO de Produmar y



presidente de la Cámara Peruana del Calamar Gigante, Gerardo Carrera. La flota de barcos chinos, por su parte, se mantuvo lejos de la costa peruana, de acuerdo con el presidente del Comité de Pesca y Acuicultura de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) y presidente de Calamasur, Alfonso Miranda.

La rápida recuperación de la biomasa generó una pesca acelerada en un periodo muy breve de tiempo, que mermó los precios. Mientras que el precio promedio mayorista de productos de consumo humano directo como el bonito, la merluza y el jurel anotó incrementos de 17%, 8% y 4% entre mayo y junio, respectivamente, el de la pota se redujo en 52%. Una caída que tuvo un correlato en los precios de exportación. "En medio año pescamos lo que pescábamos en

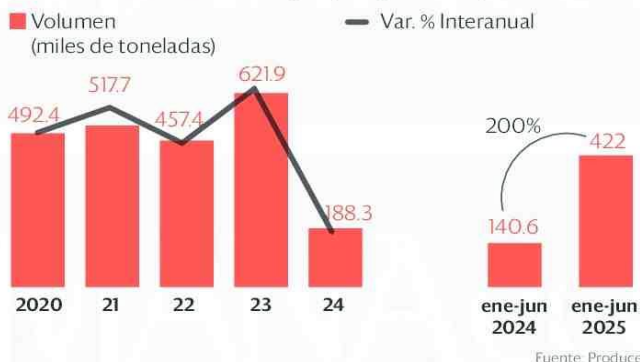
"Pese a que hubo mucha pesca [de pota], nadie ha ganado"

un año. Con tanta abundancia, todos los precios se vinieron abajo. Tanto los del producto como los de la materia prima. Pese a que hubo mucha pesca, nadie ha ganado", reconoce el gerente de operaciones de Seafrost, Baruch Byrne.

Dicha sobreoferta motivó que el Produce imponga una veda en julio. En el interín, el Imarpe identificó un estado poblacional de la pota saludable, lo que llevó al ministerio a reiniciar la pesca con una cuota adicional de 82,000 toneladas entre agosto y diciembre.

Para evitar lo ocurrido en el 1S25, la autoridad definió un cronograma de pesca progresivo y diferenciado por tipo de embarcación. Aun así, será difícil que la industria revierta la situación de precios. El valor de las exportaciones sólo mostraría una recuperación moderada al cierre del año. "Esperamos vender los stocks que tenemos, pero no mucho más. Al ritmo de lo que se pescó las temporadas pasadas, acabaremos la cuota en un mes y una semana. Nadie espera producir mucho", concluye Byrne. (CGC)

Evolución del desembarque pesquero de pota



CONSUMO

BRINDIS SIN RESACA

Los productores de bebidas alcohólicas y empresas relacionadas al sector están elevando su apuesta por productos 'cero alcohol' en su portafolio, motivados por un marcado cambio en los hábitos de consumo durante los últimos cinco años tanto a nivel global como local.

De acuerdo con cifras de la investigadora de mercados británica Mintel, por ejemplo, el 30% de los estadounidenses está reduciendo activamente su consumo de alcohol, el 22% elige bebidas alternativas y el 26% prefiere versiones cero alcohol.

Porcentajes que se asemejan mucho a los de Latinoamérica (ver gráfico). En el Perú, por ejemplo, el 30% de los consumidores

busca que sus bebidas tengan menos alcohol y un 20% incluso desea que no tengan alcohol, según cuenta la *Brand Manager* de Cusqueña, Andrea Ruiz.

Grandes compañías como Heineken y AB InBev –propietaria de Backus– son las que han tomado la delantera para atender esa demanda. Aunque las dos primeras aún no llegan al mercado nacional, AB InBev cuenta en su portafolio con Budweiser Zero, Stella Artois o.o, Corona Cero, y Cusqueña Cero, además de cervezas ligeras como Michelob Ultra y Cristal Ultra.

Bebidas espirituosas como el *gin* no son ajenas a esta tendencia. Diageo, por ejemplo, posee un portafolio líder en bebidas espirituosas 'cero alcohol' a nivel internacional, que todavía no llega al Perú. E incluso empresas que no ofrecían bebidas alcohólicas, sino hielos y saborizantes, se están sumando a la incursión en el segmento local de 'cero alcohol'. Ese es el caso de Artisan, que posee ocho diferentes opciones que ocupan el 5% de su portafolio de bebidas –entre ellas, el whisky y ron sin alcohol–, con el objetivo de llegar a 10% en 2026.

A diferencia de estos jugadores, los cerveceros artesanales aún no ven viable lanzar al mercado productos de este

tipo, pues se trata de un segmento de nicho, que requeriría una importante inversión en tecnología. Apenas existen

excepciones, como la de Two Brothers, que está desarrollando una cerveza *fit*, baja en carbohidratos y en alcohol.

Su situación contrasta con la de Backus, que invirtió en tecnología para duplicar el espacio que tiene el segmento 'cero alcohol' en el país en un par de años. **Y es que, si bien este todavía es pequeño, apunta a crecer aceleradamente. Su volumen total tendría un crecimiento anual del 11.1% entre 2023 y 2028 en toda Latinoamérica, de acuerdo con el analista de Euromonitor, Diego Borjas. (SCT)**

El 20% de peruanos busca que sus bebidas no tengan alcohol

Actitudes del consumidor frente a las bebidas alcohólicas en Latinoamérica (en %)



Fuente: Euromonitor International

AUTOMOTRIZ

"Aún es bajo el volumen de interesados en vehículos eléctricos"

Jorge Gonzáles, *managing director* de Astara en Colombia, Argentina y Perú, destaca el crecimiento de las ventas este año y recalca que la falta de incentivos e infraestructura limita el crecimiento del segmento de autos eléctricos.

¿Cómo evolucionó la facturación de Astara Perú en el 1S25?

Es un año récord. En un mercado que crece 20% en unidades vendidas, Astara creció 25%, con una cuota del 16% del mercado. Apuntamos a cerrar el año cerca a los US\$600 millones de facturación.

¿Cuáles son los drivers que explican ese crecimiento?

Las cifras macroeconómicas del 1S25 han sido muy positivas. El ingreso medio de los consumidores está subiendo, hay menos desempleo y la gente tiene más confianza en gastar. Los bancos están dando más créditos. Agosto ha sido el mes récord de créditos con nuestra entidad financiera más directa, Santander Consumer.

¿Qué cambios observan en el comprador peruano?

La principal tendencia de compra son los SUV. Casi el 50% de los vehículos que se venden [en Perú] son de esa categoría. Luego, el 18% de las ventas son *pick-up*, porque el Perú es un país minero y enfocado en el agro. Hace tres años, los sedan o *hatchbacks* eran los número uno, hoy son terceros.

¿Perciben una mayor preferencia por vehículos eléctricos?

En Perú, el crecimiento interanual es del 40% en este tipo de vehículos. Pero es una cifra engañosa, porque incluye a los vehículos *mild hybrid*, que tienen una pequeña batería eléctrica para encender la luz. En Europa no son considerados ecoamigables. [A julio de este año], se han vendido en Perú 2,130 vehículos en esta categoría, 2,500 híbridos, 228 híbridos enchufables y 445 eléctricos. Es el 4.5% del mercado, pero si le quitas los *mild hybrid*, queda un 2%. En Colombia, en cambio, representan el 32%.

¿Por qué esa diferencia tan grande con el Perú?

En Perú, el único incentivo es el Impuesto Selectivo al Consumo y hay muchos trámites para instalar electrolineras en los edificios. La venta de este tipo de vehículos no despega si no existe una buena infraestructura de carga a nivel nacional. Aún es bajo el volumen de consumidores interesados en vehículos eléctricos. En nuestro caso, este segmento representa sólo el 1% del total de ventas. De enero a agosto hemos vendido 18,000 unidades y 108 son eléctricas. (EAA)



Rehenes de la informalidad



Rubén Sánchez
CEO de Grupo San Antonio

Ni siquiera una obra moderna como la del nuevo Jorge Chávez ha logrado librarse del cáncer de la informalidad y de la incapacidad de las autoridades.

Desde hace semanas, al entrar o salir del nuevo aeropuerto Jorge Chávez, veo largas filas de taxis que, sacándole la vuelta a los espacios no supervisados, invaden un área pensada para el orden. Un espacio que poco a poco se reduce y colapsa, rendido ante la informalidad y la incapacidad de supervisión.

Así, lo que fue diseñado para aliviar el caos del antiguo aeropuerto va cediendo ante un sistema que no perdona. Un sistema que permite que la informalidad invada todo.

Si a esto le sumamos la crónica de un problema anunciado —el ingreso por la Av. Morales Duárez y la vuelta en 'U' para acceder al terminal—, toda la pompa de un aeropuerto nuevo se reduce a una experiencia frustrante. Y la situación se extiende hacia

la Av. Santa Rosa, entre huecos, tráfico y más desorden.

Teníamos la oportunidad de empezar de cero, pero el cáncer de la informalidad, una vez más, termina asfixiándonos. Así, la desazón nos vuelve a poner a prueba: nuestra resiliencia y paciencia se ilusionan con un futuro que parece alejarse del desarrollo y nos enfrenta a nuestra cruda realidad.

¿Los puentes temporales? Hay suficiente literatura sobre ellos. Mencionarlos en estas líneas sería redundante. Y ya deben imaginarse cuál es mi opinión.

Cómo dueles, Perú. Lo que necesitas es más ejecutivos y menos políticos. Personas que hagan que las cosas sucedan, no que se queden tantas veces en el tintero. Sin embargo, ¿qué incentivo tienen los ejecutivos para trabajar en un gobierno que, lejos de atraerlos, los espanta?

Aunque me encantaría cerrar con una conclusión, prefiero dejarles una pregunta que espero podamos responder todos juntos: ¿cómo ayudar al país si no somos políticos?

GASTRONOMÍA

"[El 'Mundial de Desayunos'] ha tenido un impacto brutal"

Vanessa Yong, gerente general de El Chinito, revela que la competencia organizada por el *streamer* español Ibai Llanos disparó sus ventas entre un 25% y un 35%. Y detalla los reajustes realizados a su plan de expansión.



ElChinito

¿Cómo impactó la alta difusión de la competencia del 'Mundial de Desayunos', organizado por el *streamer* español Ibai Llanos, en las ventas de El Chinito?

Ha tenido un impacto brutal. Por ejemplo, el último fin de semana, en uno de nuestros locales llegamos al mediodía a las ventas que solemos llegar a las 6 pm ó 7 pm. El crecimiento en ventas ha estado, más o menos, entre 25% y 35%. También duplicamos el consumo de panceta y tamal estas últimas dos semanas. En estos momentos, el 70% de las ventas provienen del desayuno. De eso, el 80% es pan con chicharrón.

¿Este año concretará El Chinito su ingreso a Estados Unidos?

Con el tema del presidente Donald Trump, tuvimos que frenar un poquito esa expansión. Vimos que en el rubro de restaurantes están buscando contratar y no hay gente para trabajar. Además, han cerrado varios locales. Primero queremos seguir creciendo en Lima, conquistar el mercado 'gringo' en 2026 y buscar expandirnos en Latinoamérica.

¿Cuántos locales más abrirán en Lima?

En mayo abrimos el local 13 [en Surco]. En noviembre queremos abrir uno más en la Av. Del Ejército. Aún hay potencial en Lima. Y eso que no estamos explorando Lima Este, Norte y Sur. Queremos abrir un Chinito en San Borja. Y estamos buscando un local en 'Linsidro' y/o Miraflores para [el chifa] San Joy Lao.

¿Exploran también otras regiones?

Evaluamos Cusco, Arequipa y Trujillo, pero, por ahora, no abriremos allá. Necesitaríamos tres sucursales por provincia para tener un centro de producción decente.

¿A qué países de Latinoamérica apuntan?

Hay empresarios que nos han contactado de Colombia y Chile. También quieren que abramos en México. Nos toca evaluar posibles socios estratégicos. Eso sería a mediano plazo.

¿Cuánto proyecta crecer El Chinito este año?

Estimamos crecer en ventas entre un 15% y 18%. Incluso podríamos llegar al 20%, con el 'Mundial de Desayunos'. (ASU)

Ford Explorer®: diseño, potencia y tecnología para compartir cada experiencia.

Con casi 35 años de historia, Ford Explorer® sigue siendo un referente en el segmento de SUV, ofreciendo un diseño renovado, comodidad y conectividad para disfrutar junto a familia y amigos dentro y fuera de la ciudad.



Ford Explorer® se ha consolidado en el mercado gracias a su versatilidad, capacidad y equipamiento, adaptándose a las necesidades de distintas generaciones. La gama actual incluye cuatro versiones, **Active RWD**, **Active AWD**, **Platinum AWD** y **ST AWD**, que combinan diseño, potencia y tecnología.

Potencia para cada ruta

Ford Explorer está equipada con el motor **2.3L EcoBoost® I-4** que entrega **300 HP** y **420 Nm** de torque, asociado a una transmisión automática de **10 velocidades**. A esto se suma el sistema **Trailer Tow Package III**, con capacidad de remolque de hasta **2,268 kilos** y asistentes de conducción que hacen más seguro transportar cargas.

Además, presenta el sistema **Terrain Management** que permite a los conductores seleccionar entre 6 modos de manejo: Normal, Eco, Deportivo, Remolque/Carga pesada, Resbaladizo, y Pista.

Diseño exterior e interior renovado

Su silueta mantiene una identidad robusta, con líneas más verticales y faros **LED**. La versión **Platinum** resalta por su parrilla negra con un diseño de escamas de pez en cromo satinado y aros de aleación de **20"**.

Su interior ofrece un ambiente premium con espacio para siete pasajeros, asientos de cuero **microperforado MIKO®**, opciones de calefacción, ventilación y climatización, así como un maletero versátil con asientos posteriores plegables.

Conectividad y seguridad

Integra una pantalla central **táctil de 13,2"** y tablero **digital de 12,3"** y el sistema de conectividad **Phoenix**, que permite control por voz y conexión inalámbrica con **Android Auto™** y **Apple CarPlay®**. Ofrece también carga inalámbrica, 8 puertos **USB** distribuidos en las tres filas y un sistema de sonido **B&O®**.

En materia de seguridad, todas las versiones cuentan con **Ford Co-Pilot360™ Assist+**, que incluye **asistente pre-colisión**, monitoreo de **punto ciego**, **control crucero adaptativo** y **cámara de retroceso**. La versión **Platinum** suma el paquete **Ford Co-Pilot360™ Assist 2.0™**, con **cámara 360°**, asistente de intersección con **freno de emergencia** y **predicción de trayectoria de vehículos**, ciclistas y peatones.

Disponibilidad y precio

Ford Explorer® está disponible desde **US\$ 51,990 o S/ 197,562**, en siete colores y cuenta con una garantía de **3 años o 100,000 kilómetros**. Para más información sobre versiones y equipamiento, ingresa a **ford.pe**.



RETAIL

ESCASEZ A LA VISTA

La agresiva expansión de las tiendas de conveniencia y las *hard discount* –sumada al ingreso de 3A– está volviendo cada vez más difícil encontrar ubicaciones disponibles para abrir nuevas tiendas en Lima. “La tasa de vacancia es la más baja del sector. Es difícil encontrar disponibilidad en las avenidas principales más concurridas”, resalta el líder del área de *retail* en Binswanger, Roberto Torres.

Tambo, Oxxo, Listo! y Vao han venido desplegando planes agresivos para ampliar cobertura y acercarse al consumidor. Hoy suman más de 1,000 tiendas y su ritmo de aperturas se mantiene firme. “En 2023 se abrió una tienda cada 83 días. Hoy es una cada 55 días”, cuenta Torres.

Este año, Tambo abrió 10 tiendas; Listo! planea pasar de 12 tiendas en entornos educativos a 25; y Vao –marca de Petropetrú– también espera cerrar con 10 más. “Vamos a llegar a 45 tiendas. La idea es tener un crecimiento anual de 20%”, dice el gerente corporativo Comercial y de Cadena de Suministro de Petropetrú, Eduardo Carreño.

Las *hard discount* no se rezagan. InRetail inauguró 95 tiendas Mass en el 1T25 y 69 en el 2T25. Los planes de 3A, que llegó a fines de 2024, van en la misma línea. “Estiman cerrar con 300 tiendas”, dice el director del área de *retail* en Lock & Asociados, José Luis Quezada.

El ritmo de estas aperturas complica hallar nuevos espacios. “Los jugadores compiten por locaciones que aseguren una afluencia interesante”, explica el socio director de Impronta Research, José Oropeza. Así, a mediano plazo, estos formatos podrían ralentizar la velocidad de sus aperturas. “En ese punto, la estrategia tendrá que ser elevar *ticket*, surtido y buscar otras categorías para aumentar las visitas”, señala Quezada. (ASU)



Facturación
US\$13,000,000

TECNOLOGÍA

En la mira Lemontech

Con casi 20 años en el mercado y el respaldo del fondo Accel-KKR, la *legaltech* chilena se consolida como proveedora integral de soluciones tecnológicas para el sector jurídico. El siguiente paso previsto en sus planes es ampliar su presencia en México y evalúa volver a abrir sus oficinas en el Perú. (CGC)



Lautaro Rodríguez,
CEO



Juan Pablo Grandia,
Director Ejecutivo

MODELO DE NEGOCIO

Lemontech es una *scaleup* que ofrece soluciones tecnológicas para estudios de abogados y gerencias legales corporativas. A través de LemonSuite, ayuda a las firmas a optimizar su operación interna con servicios como gestión de horas laborables y facturación automática, mientras que con LemonFlow permite a las áreas legales *in-house* centralizar la gestión legal y regulatoria. Como complemento, cuenta con una herramienta de trazabilidad de procesos judicializados. Entre sus clientes destacan empresas como Dentons, Cencosud y Latam.

EXPANSIÓN

Fue adquirida en 2019 por el fondo norteamericano Accel-KKR, cuya inyección de capital impulsó su profesionalización. Hoy, la *legaltech* cuenta con clientes en toda América Latina, EE.UU., Canadá y España. Este año apuesta por fortalecer su presencia en México, donde espera generar casi una cuarta parte de su facturación con la apertura de nuevas oficinas. La compañía continúa innovando con el desarrollo de nuevos productos: en los próximos meses lanzará un *software* de gestión de contratos y ya ha incorporado herramientas de IA.

Facturación de Lemontech

En millones US\$



Fuente: Lemontech

PLANES

En el 1S25, Lemontech finalizó un proceso de *rebranding* alineado con sus metas de expansión acelerada. Dichos objetivos consisten en lograr un crecimiento de entre 40% y 50%, además de superar los 2,000 clientes en 2026. Además, ha reactivado su plan de crecimiento en Perú, que hoy representa el 12% de sus ingresos, y evalúa reabrir las oficinas cerradas durante la pandemia del covid-19. A largo plazo, proyecta alcanzar una facturación de US\$100 millones y no descarta crecer de forma inorgánica.



Anna Lenka Jáuregui,
Gerente de Marketing y
Comunicaciones del BCP.



Mauricio Vizcarra, Gerente General de Soserti; **Susana Coloma**, Gerente de Negocios Bebidas y Licores de Cencosud; **Mercedes Gonzalez**, Head of the Collection de Wynwood House; **Marisabel Labarthe**, Jefe Comercial de Bibs Baby Perú; y **Lucas Kratell**, Jefe de Gestión Ambiental Minera de El Brocal.



BCP **ENALTA**

UNA NOCHE DE MÚSICA, GASTRONOMÍA Y CATA DE VINOS

La quinta edición del Enalta Wine Fest del BCP se realizó del 28 al 30 de agosto en La Pelousse del Jockey Club, y ofreció una experiencia curada al detalle para todos sus asistentes. El evento reunió al segmento de clientes Enalta en un entorno diseñado para destacar algunos de los mejores beneficios del banco, a través de catas de vinos boutique, una variada gastronomía, arte contemporáneo, desfiles de moda y música en vivo.

Esta edición incorporó nuevas propuestas, como una galería de arte y nuevos destilados, que generaron una capa de sofisticación al evento, y reforzaron el compromiso del banco por responder a los intereses y expectativas de un público que valora la personalización y el servicio premium. ■



Pierina Ruiz de Somocurcio,
Product Owner del Segmento
Afluente del BCP.



Melissa Villanueva, Arquitecta independiente; y **Diego Cubas**, CEO de Cornerstone Perú y Presidente de Latinoamérica.

SEGUROS

El desgravamen entra al laboratorio



Ahora que la contratación de seguros de desgravamen dejó de ser obligatoria, las aseguradoras buscan la fórmula para hacer que su oferta de pólizas mantenga el atractivo.

Desde este mes contratar un seguro de desgravamen al tomar un crédito de consumo dejará de ser obligatorio. Ello supondrá muy probablemente una natural caída en la contratación de este tipo de seguros que golpearía las proyecciones de inicio de año de las compañías aseguradoras. Una situación que las ha obligado a revisar sobre la marcha su oferta, a fin de dotarla ahora de mayor flexibilidad y nuevos beneficios para atenuar el impacto.

A julio de 2025, las primas de seguros de desgravamen en el Perú alcanzaron los S/1,495 millones, según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS); un monto equivalente al 24% del total de las ventas de seguros de vida en el país. Hoy, Protecta Security estima que la cifra cerraría el 2025 en S/2,559 millones, ligeramente por encima de los S/2,440 millones del año anterior. Y, si bien existen créditos vigentes con ese producto, las aseguradoras ya proyectan una reducción gradual en la contratación de estas primas para los próximos años a causa del cambio regulatorio, como reconoce Milagros Latuf, gerente técnico de Producto Vida de La Positiva.

Ahora, en un contexto en el cual contratar este tipo de cobertura resulta opcional, la competencia se avizora feroz. El precio, la calidad y la flexibilidad de los productos apuntan a ser determinantes para convencer a los clientes de tomar la cobertura,

según remarca Diego Rosell, gerente comercial de Seguros Masivos de Protecta Security.

En esa línea, Pacífico viene revisando su oferta con la idea de ofrecer seguros más flexibles y competitivos, que consideren el ciclo de vida de cada persona. “Es una oportunidad para innovar y ofrecer productos que se ajusten a las necesidades de los clientes”, explica su gerente de seguros de Vida y Pensiones, Rodrigo Zavala. La Positiva, por su parte, está desarrollando productos con diferentes niveles de cobertura, de montos asegurados y de modalidades

de pago, además de incluir beneficios adicionales a los de la cobertura tradicional de desgravamen.

A todos estos cambios se debe agregar que ahora los deudores podrán endosar sus seguros de vida a una entidad financiera. Situación que, para María Belén Delgado, directora *Affinity & Personal Lines* de Gallagher, podría desencadenar una migración de los clientes hacia productos de vida con aun mayor personalización.

Por lo pronto, el seguro de desgravamen seguirá siendo elegido por aquellos clientes con cargas familiares; es decir, con hijos, cónyuges o padres económicamente dependientes. También podría ser atractivo para emprendedores que toman el crédito de consumo como capital de trabajo o para emergencias, según Delgado. “Si bien en Perú las deudas no se heredan, pueden afectar el patrimonio que se deja a la familia”, advierte Zavala. (MAP)■

Es de esperar que los clientes migren a productos más flexibles

Evolución de primas netas del seguro de desgravamen

En millones de S/



*Proyección de Protecta Security para el cierre del 2025

Fuente: SBS / Protecta

"Hoy somos un banco más sano y estable"

Renzo Ricci, CEO de Banco Pichincha, detalla la estrategia aplicada por la entidad para revertir las pérdidas de 2024, que incluye la salida del segmento pyme. Advierte, además, un mayor avance del crédito de mediano plazo para empresas.



Banco Pichincha

¿Cómo le ha ido en lo que va del año a Banco Pichincha?

Muy bien. Acumulamos una utilidad de S/28.8 millones a julio, sin incluir S/48 millones destinados a provisiones voluntarias. El ROE está ligeramente positivo y la mora, más controlada. Hoy somos un banco más sano y estable.

¿Qué explica la mejoría de los indicadores del banco respecto a un difícil 2024?

Es parte del plan estratégico 2023-2025, cuyo primer paso fue elegir los negocios en los que queríamos estar. Salimos de mediana y microempresa y estamos enfocados en empresas que facturan más de S/30 millones. En personas pusimos el foco en hipotecas; sobre

todo, en Mivivienda, en crédito por convenio y en la comercialización de la tarjeta de crédito Diners Club. Y mejoramos la gestión del riesgo crediticio y las eficiencias.

¿Cómo se ha manejado el fondeo propio?

El fondeo venía mucho de clientes institucionales. Con los desarrollos digitales y tasas de interés atractivas, logramos que ahora más del 90% provenga de personas, ahorros y depósitos a plazo. Nos estamos posicionando como el banco del ahorro.

¿Qué créditos muestran más dinamismo?

Crecemos más rápido en el segmento de empresas que en el de personas. La idea es

llevar la banca empresa a un 50% de los saldos de la cartera total del banco, que antes estaba concentrado en personas. Además, en empresas vemos una tendencia hacia un peso cada vez mayor de los créditos de mediano plazo, en línea con el aumento de la inversión privada de este año.

¿Qué metas se traza Banco Pichincha para el cierre del 2025?

En agosto iniciamos el nuevo planeamiento estratégico. Puedo adelantar que en los segmentos donde estamos enfocados buscaremos ser más eficientes, ágiles y clientecéntricos. Al cierre del año esperamos que la utilidad supere los S/40 millones y el ROE siga mejorando. (MAP)



SOLICITUD DE EXPRESIÓN DE INTERÉS CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE SUPERVISIÓN PARA EL CONTRATO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada – PROINVERSIÓN, en el marco de la normativa de Asociación Público Privada, invita a las empresas, nacionales y extranjeras, a presentar su Expresión de Interés para participar en el proceso de selección de una empresa que se encargue de la supervisión del Contrato de Operación y Mantenimiento del Hospital de Emergencias Villa el Salvador adjudicado bajo el mecanismo de Asociación Público-Privada (en adelante el contrato APP HEVES). El proceso de selección es realizado por PROINVERSIÓN por encargo del Ministerio de Salud, quien suscribirá el eventual Contrato de Supervisión con la empresa adjudicada.

De manera general, la consultoría comprende las siguientes actividades:

- Verificar el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales del Operador mediante acciones de supervisión, en los aspectos de índole legal, técnica, financiera, económica, ambiental y demás aspectos del Contrato de APP HEVES.
- Verificar técnicamente, monitorear y controlar el cumplimiento de los Niveles de Servicio, así como los indicadores de Servicio, Gestión, Mejora Continua y Centinela, conforme a lo estipulado en el Contrato de APP HEVES.
- Verificar que el OPERADOR cumpla de forma inexcusable con toda la normativa, actual o futura, en materia general o específica relacionada con los Servicios objeto del Contrato de APP HEVES.
- Verificar el cumplimiento de todas las obligaciones del OPERADOR que se señalan en el Contrato de APP HEVES, de acuerdo a sus funciones, además de la debida y oportuna administración de riesgos (atrasos, incumplimientos, niveles de servicios, normativa ambiental, entre otros), durante toda la vigencia del Contrato de APP HEVES.
- Verificar la correcta operatividad del Sistema Informático de Gestión de Incidencias (SIGI), con el objeto de obtener información en tiempo real de la totalidad de los sistemas y procesos asociados de cada uno de los Servicios, así como para constatar el cumplimiento de los mismos e identificar los incumplimientos del Operador de cualquiera de las obligaciones indicadas en el Contrato de APP HEVES, a fin de determinar la aplicación de las penalidades y/o deducciones que correspondan.

La Expresión de Interés deberá estar conformada por: (i) Carta de Expresión de Interés (Formato Nro. 1) y (ii) Declaración Jurada de Experiencias (Formato Nro. 2), ambos formatos debidamente llenados y firmados, y en idioma español.

La Expresión de Interés deberá ser enviada en formato PDF hasta el próximo 22 de septiembre de 2025 al correo electrónico: consultoriasalud@proinversion.gob.pe

Para más información sobre el alcance de la consultoría, las calificaciones y experiencias requeridas al Supervisor, los criterios para determinar la Lista Corta de Postores Calificados, así como las formalidades para presentar las expresiones de interés, deberán ingresar al portal web de PROINVERSIÓN, a través del siguiente enlace: <https://www.investinperu.pe/es/pl/procesos-de-seleccion/expresiones-de-interes/2025el/supervision-del-proyecto-heves>

Las consultas respecto a la solicitud de expresión de interés se deberán realizar al correo electrónico antes citado hasta el 12 de septiembre de 2025 a la atención de la señora María Elena Fernández, Directora del Proyecto.

La absolución de consultas u otros referidos a la solicitud de expresión de interés se realizará a través de los comunicados que serán publicados en el enlace antes señalado hasta un (1) día hábil antes del vencimiento del plazo establecido para la recepción de expresiones de interés.

Lima, 7 de setiembre de 2025

Papeles y Valores Volcan

La minera recuperó su atractivo en la bolsa. El rally de la plata y su reestructuración interna, liderada por Integra Capital, impulsan este nuevo ciclo de optimismo en torno al papel.

Evolución del precio de la acción de Volcan



El repunte de la acción Volcan en este 2025 sorprendió al mercado. El rally de la plata, que se ubica en la zona cercana a US\$40 por onza, ha apuntalado la paulatina mejora de los indicadores financieros de la minera. Una suma de factores que llevó a que el papel se aprecie en un 80%, desde los S/0.21 con los que cerró el 2024 hasta los S/0.37 actuales.

La plata resulta clave para Volcan, al representar un tercio de sus ventas. “Se ha convertido en su principal driver”, afirma el analista de equity research en Kallpa SAB, Yordin Lozano. Pero lo cierto es que la entrada de Integra Capital al accionariado de la minera y el proceso de reordenamiento de pasivos desplegado por esta también ha dado frutos de cara al mercado. “Pasó de ser una empresa sin caja a una con fundamentos sólidos. Cuando emitieron su bono en el 2024, estaban en CCC-; ahora son B-. La

percepción ha cambiado y se empieza a notar en la acción”, detalla el jefe de Análisis y Estrategia de Renta 4 SAB, David Lizama.

Hacia adelante, el impulso de Volcan se sostendría en la medida que los precios de los metales sigan altos. “Está dentro de nuestros top picks”, cuenta el asociado de Research de Seminario SAB, Ricardo Vásquez. Además, la puesta en marcha del proyecto Romina, prevista para 2026, anticiparía una nueva etapa de generación de flujos. “Mantendrá viento a favor, pero también hay espacio para la toma de ganancias”, agrega Vásquez.

De momento, Lizama estima que la acción podría llegar a un rango de entre S/0.45 y S/0.50. Por su parte, tanto Kallpa SAB como Seminario SAB señalan que el precio actual supera sus valores fundamentales estimados. Ambas casas de bolsa pusieron sus recomendaciones en revisión. (JTV) ■

En lo que va del año, la acción se apreció en un 80%

“Tenemos apetito por instrumentos de corto plazo”

Ricardo Steffens, gerente general de Total Servicios Financieros, brinda un balance positivo de su reciente emisión y asegura que mantendrán el ritmo en 2026.

¿Cómo están percibiendo la demanda luego de su reciente emisión de junio por US\$7 millones?

Bien. Hemos tenido acercamientos con inversionistas. Toman algunos resguardos o, de alguna manera, está presente el comentario del tema electoral. Pero no hemos notado ningún cambio importante. Yo diría que el apetito está y las consultas también. La demanda estuvo en línea con las expectativas que teníamos. Hicimos varias lecturas del mercado previas a la emisión y estuvieron dentro de los parámetros.

¿Será su última emisión de este año?

Seguiremos emitiendo. Estamos viendo si vamos a emitir [nuevamente] este año, pero sí será una herramienta que nos va a acompañar durante todo el 2026. Para los próximos años, tenemos apetito para instrumentos de corto plazo. [El riesgo país] no es la variable más importante que nosotros estamos mirando, porque pase lo que pase a nivel político hay un mercado robusto que ha sabido navegar esto. El Perú crece y el negocio del leasing va muy asociado a eso y a la inversión. Por eso estamos planificando crecer.

¿Cuáles son las proyecciones que tienen para este año y el siguiente?

Más que el crecimiento en sí, estamos enfocados en mejorar nuestras rentabilidades. Esperamos llegar a una rentabilidad de dos dígitos. No nos interesa crecer más de lo que el riesgo del negocio permite.

¿En qué sectores son más cautos en cuanto a dar leasing?

Nos importa dónde está el contrato de nuestro cliente, dónde está trabajando el vehículo, para evitar lugares conflictivos o ilegales. El cliente pyme es clave, hay que acompañarlo, entenderlo. Por eso nuestro equipo de cobranza es interno. Siempre tenemos contacto con el cliente, sabemos dónde trabaja. Eso nos baja el riesgo de ciertos puntos donde no nos sentimos cómodos. Por ejemplo, todo lo que tenga que ver con minería ilegal.

¿Zonas como Madre de Dios?

Exactamente. (JTV)



Total

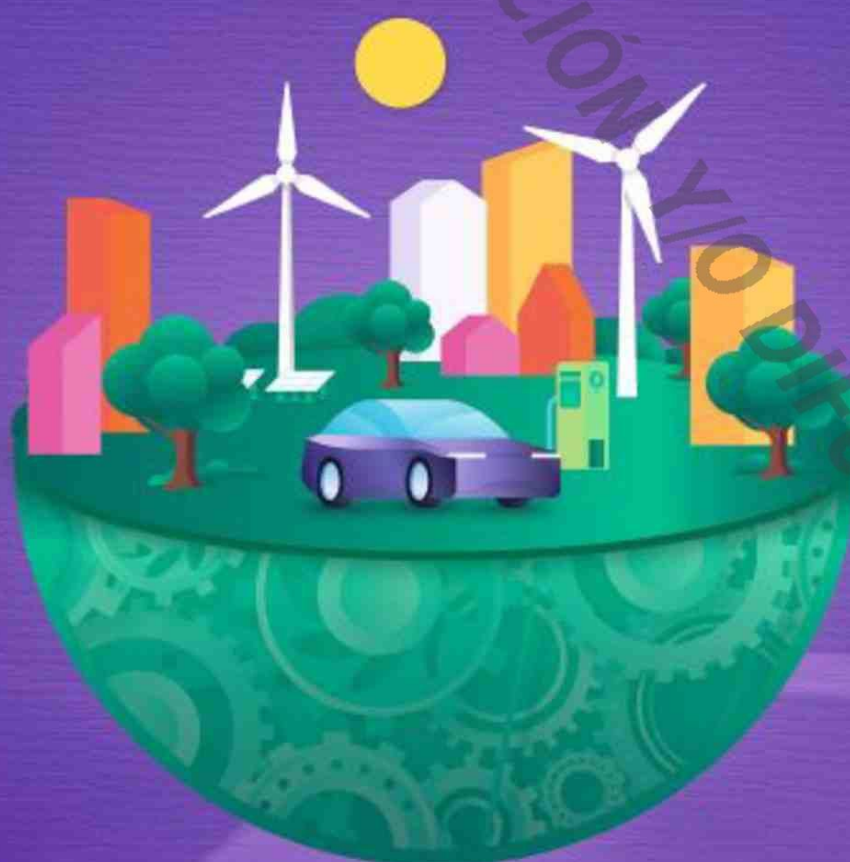


cabify para empresas

Empresas sostenibles:

Construyendo un nuevo motor
para los negocios

18 SEPTIEMBRE



PAGOS DIGITALES

La competencia sube un cambio

Nuevos y relevantes jugadores se suman a la batalla de billeteras digitales, a la espera de una inminente cuarta fase de interoperabilidad que abriría significativamente el mercado.

El ecosistema de pagos digitales sigue sumando dinamismo en el Perú. Impulsado por nuevos jugadores que apuntan a cubrir más y más nichos, el número de billeteras móviles no deja de aumentar, como muestra de un entorno altamente competitivo al que ahora se sumará la próxima implementación de la cuarta fase de la interoperabilidad. Fase que permitirá la integración de *fintechs* al sistema de transferencias inmediatas.

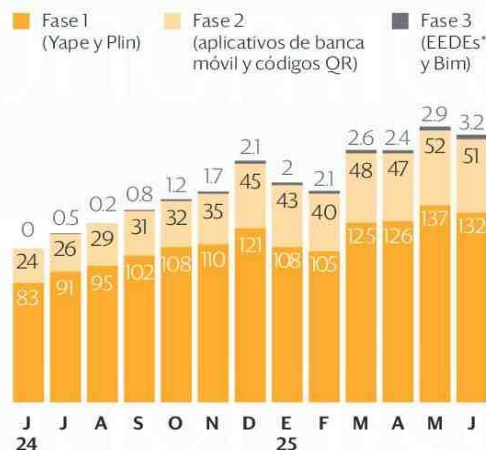
Allison Nash, directora ejecutiva de Perú Payments, estima que actualmente existen entre 60 y 100 jugadores compitiendo dentro del ecosistema local de pagos, entre bancos, *fintechs*, emisores de tarjetas, billeteras independientes y otras entidades. Yape y Plin concentran una parte significativa de este mercado, con alrededor de 14 millones y 4 millones de usuarios, respectivamente. “[Pero aún] hay un espacio enorme para crecer. Estamos en un ratio de bancarización de 62.5%. Queda un *gap* importante para llegar al 100%”, recuerda el gerente general de Bim, Carlos Lizana.

Hoy, cada vez más jugadores lanzan sus propias billeteras digitales al mercado. Y, si bien no buscan disputar directamente el liderazgo de Yape y Plin, sí apuntan a capturar usuarios en segmentos específicos. Rappi, por ejemplo, lanzó el mes pasado una billetera en alianza con AstroPay, la cual incorpora funcionalidades como el manejo de varias divisas

dentro de la *app*. Paysafe, por su parte, presentó en julio su *e-wallet*, bajo la marca PagoEfectivo. “Nuestra apuesta es especializarnos en lo que Paysafe domina a nivel global, que son las experiencias del usuario: turismo, juegos, pronósticos deportivos”, explica Esteban Sarubb, vicepresidente para América Latina en Paysafe. La próxima etapa de la interoperabilidad, en la que desde el año pasado viene trabajando el Banco Central de Reserva (BCR), contempla

Número de transacciones interoperables según fase

En millones



*Empresa emisora de dinero electrónico

Fuentes: Niubiz, CCE y BCR

la integración de nuevos participantes, como las *fintechs*, al ecosistema de pagos digitales. Lo que representará una apertura significativa del mercado. “Ser parte de este sistema nos permite no quedar al margen, porque hoy la mayoría de usuarios ya gestiona sus pagos a través de transferencias persona a persona”,

afirma Isabel Palao, CEO de la *fintech* Máximo. Esta ha participado de capacitaciones y reuniones con el BCR.

En junio de este año se registraron 186.2 millones de transacciones, 74% más que en junio de 2024

Las tres primeras fases de la interoperabilidad ya mostraron resultados positivos: solo en junio de este año se registraron 186.2 millones de

transacciones, 74% más que en junio del año pasado (ver gráfico). Por ello, se espera que el próximo inicio de la cuarta fase y el sostenido ingreso de nuevos jugadores acelere aún más el número de transacciones y de servicios disponibles.

Si bien muchos de los nuevos jugadores y billeteras aún no tienen como prioridad la rentabilidad, su permanencia en el mercado dependerá ahora de la capacidad que desarrollen para atender necesidades reales de los usuarios y construir una red sólida y accesible para ser interoperables. “Sin estos elementos, difícilmente podrán consolidarse en un mercado cada vez más competitivo”, advierte Ijubica Vodanovic, socia de Vodanovic Legal. (AÑO)



21 OCTUBRE

THE WESTIN LIMA HOTEL

ADQUIERE TU
TICKET



CIID

9º CONGRESO INTERNACIONAL
DE INFRAESTRUCTURA Y
DESARROLLO 2025

SEMINARIUM.

afin
Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional

INFRAESTRUCTURA QUE SE ARTICULA

INFRAESTRUCTURA QUE SE EJECUTA CON IMPACTO:
PROPUESTAS REALES PARA QUIENES TOMARÁN
EL MANDO EN 2026

COMITÉ CONSULTIVO



**ROXANA
BARRANTES**

Directora de la Escuela de
Gobierno y Políticas Públicas,
PUCP



**GIANFRANCO
CASTAGNOLA**

Presidente,
APOYO Consultoría



**ALBERTO
PASCO FONT**

Consultor Senior,
Intelfin



**JAVIER
PORTOCARRERO**

Director Ejecutivo,
CIES



**EDUARDO
TORRES LLOSA**

Director de empresas, Ex-CEO, BBVA /
Ex gerente general, BCRP /
Autor de "Digitalize: por
dónde empezar"



**LEONIE
ROCA**

Presidenta,
AFIN



**KATIA
RACHITOFF**

Directora Asociada,
Seminarium Perú

EJES TEMATICOS

- 01 CALLAO SIN CIUDAD**
Cuando la infraestructura avanza sin territorio ni servicios
- 02 DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**
Cómo consolidar resultados sostenidos
- 03 CONECTIVIDAD QUE NO DESPEGA**
Cómo desarrollar la red aeroportuaria nacional
- 04 TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL**
- 05 TRANSICIÓN Y SEGURIDAD ENERGÉTICA**
- 06 NUEVAS MODALIDADES DE APP**
Experiencias internacionales exitosas en la modernización del uso de la herramienta "Asociación Público-Privada - APP"

SPONSORS



MEDIA PARTNERS



PARTNER ESTRATÉGICO



MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

Revistas.PeruRadio.net.pe

"La IA en el *back office* ha liberado muchas horas hombre"

Ricardo Arboccó, gerente global de Transformación Digital de Grupo AJE, explica cómo el uso de IA les ha permitido abrir nuevas operaciones –como su *fintech* y sus tiendas 3A– sin necesidad de aumentar el personal.

¿En qué puntos de la cadena productiva usa inteligencia artificial el Grupo AJE?

No hay un área particular, se usa en todas. Es parte de nuestro ADN, no nos da miedo probar o equivocarnos. En el caso de Tesorería y Contabilidad, por ejemplo, lo usamos para todo el flujo de la gestión de las órdenes de compra y pago. Además, hoy ocurren muchos casos de suplantaciones de identidad: "Necesito que se pague urgente a la cuenta tal". Ese tipo de situaciones suceden a diario y la IA está evitando que caigamos en ese tipo de estafas.

En el área de Manufactura la empleamos para mantenimiento predictivo y la medición de KPIs de productividad de las máquinas. Y en el caso de Comercial, por ejemplo, hay un modelo que le sugiere a los bodegueros qué comprar.

¿Cómo garantizan la seguridad de sus datos?

Eso es un tema súper importante. El uso de la IA viene de

la mano con responsabilidad. Todo el mundo quiere usarla, pero no todo el mundo necesita usarla. Y cada vez que utilizas estas herramientas, estás abriendo una puerta. A los que sí necesitan usarlo, les creo un ambiente especial donde monitoreo qué información están subiendo y cuál no para tener la seguridad de que no se 'escape' algo que no debe.

¿Cuál es el impacto tangible del uso de la IA en el negocio?

Hemos mejorado en 15% nuestro gasto en infraestructura. Y en ventas hemos crecido, en promedio, a dos dígitos anuales por emplear soluciones como los pedidos sugeridos y la segmentación de clientes.

¿Y en eficiencias?

Todos los modelos de IA en el *back office* han liberado muchas horas hombre a la gente para que, con el mismo equipo, podamos soportar nuevas operaciones. Este año, de hecho, vamos a abrir dos nuevas operaciones en otros países. Y también lanzamos nuestra *fintech* Toquea. Y el año pasado abrimos nuestra cadena de *retail* 3A. Todo eso sin incrementar el equipo de *back office*, porque las horas hombre que se liberaron en base a estas herramientas de IA nos permitieron atender a esas otras operaciones. (AÑO)



De la experiencia a los resultados



Ximena Cuadros,
Gerente de la División de Estrategias
de Personas de Mibanco

Para hablar de resultados de negocio, hoy resulta ineludible hablar también de la experiencia del colaborador.

Durante mucho tiempo, hablar de gestión de personas era sinónimo de medir clima laboral o lanzar programas de capacitación. Eso ya no es suficiente. La experiencia del colaborador se ha convertido en el verdadero eje de la gestión: todo aquello que una persona vive dentro de la organización, desde su contacto como candidata hasta su último día de trabajo.

Un estudio del MIT reveló que las empresas que priorizan la experiencia del colaborador alcanzan mayores niveles de innovación, satisfacción del cliente y rentabilidad. Cifras de Gallup, por su parte, demuestran que los equipos altamente comprometidos logran un 21% más de productividad y tienen un 87% menos de probabilidad de rotación. En otras palabras, hablar de experiencia es hablar directamente de resultados de negocio.

Pero, ¿qué factores definen esa experiencia? Un liderazgo cercano, una cultura que inspira, oportunidades para crecer, reconocimiento, beneficios relevantes y, sobre todo, lo que ocurre en el día a día. Ese espacio donde las herramientas, los procesos y las dinámicas pueden hacer que el trabajo fluya o, por el contrario, que se vuelva cuesta arriba.

No es lo mismo diseñar soluciones para la sede administrativa o para los equipos que se desempeñan en zonas alejadas o con recursos limitados. Por eso, es clave medir de manera constante factores como liderazgo, cultura, compensaciones y los *journeys* que atraviesan los colaboradores, desde procesos formales hasta lo cotidiano. Encuestas, análisis de datos, aliados estratégicos en las áreas de negocio y espacios de innovación son algunas de las prácticas que permiten responder con rapidez a lo que los equipos viven y sienten.

Si bien enfrentamos el reto de integrar la inteligencia artificial para dedicar más tiempo a lo que realmente importa, ninguna tecnología reemplazará la cercanía, la confianza y el propósito humano. Transformar la experiencia del colaborador no es un fin en sí mismo. Es la forma más poderosa de asegurar que las personas y las organizaciones progresen.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Agenda peligrosa

Propuestas para incentivar monetariamente las denuncias ante el Indecopi y restringir ciertas estrategias publicitarias asoman en la agenda de la nueva presidenta de la Comisión de Defensa del Consumidor.

La potencial aprobación de una serie de iniciativas incluidas en la agenda de la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso (Codeco) para el periodo legislativo 2025-2026 podría derivar en un escenario de mayor litigiosidad para las empresas en el Indecopi y en un exceso de regulación sobre la publicidad en diversos sectores de la economía.

En la primera sesión del grupo de trabajo, su presidenta, la congresista Katy Ugarte (Juntos Por el Perú), anunció que una de sus prioridades será fortalecer las capacidades de acceso a protección legal de los denunciantes en casos de defensa del consumidor. Y existen dos proyectos de ley pendientes que serían priorizados.

El primero —propuesto por Alianza Para el Progreso y Bloque Democrático— plantea la creación de un fondo especial para financiar los procesos iniciados por las asociaciones de consumidores, que sería cubierto con recursos presupuestales del Ejecutivo y el saldo no reclamado de indemnizaciones de procesos judiciales. La segunda iniciativa, presentada por la propia congresista Ugarte, plantea que el denunciante de un proceso ante el Indecopi sea bonificado con un 20% del total

La presidenta de la comisión plantea otorgar al denunciante el 20% del total de la multa impuesta por el Indecopi

de la multa impuesta contra la empresa demandada.

Ambas propuestas fueron planteadas durante las Elecciones Generales de 2021 por algunos candidatos (SE1762) y, ahora, juntas amenazan con incentivar la apertura de procedimientos y denuncias ante el Indecopi. Una institución que, a diferencia de lo pretendido por los parlamentarios, históricamente estuvo alejada de fines indemnizatorios.

En particular, la bonificación propuesta por Ugarte mermaría aun más la economía del Indecopi, cuyos recursos para atender un aumento de la carga procesal son limitados (SE1959). Así, perjudicaría la capacidad de la agencia para analizar los casos. “La multa a pagar por el infractor se destina del presupuesto del Indecopi. Significaría un impacto negativo en sus recursos. Sin la cantidad adecuada de

personal técnico capacitado, los órganos [del Indecopi] podrían verse colapsados”, advierte la gerente de Asuntos Legales y Regulatorios de ComexPerú, Brenda Sparrow.

Ese, sin embargo, no es el único riesgo que asoma en la agenda de la Comisión de Defensa del Consumidor. Los proyectos pendientes que limitan la publicidad y otros medios de comunicación entre compañías y clientes amenazan con afectar la libertad de empresa, sin que ello suponga un beneficio tangible para el consumidor.

La congresista Ugarte, por ejemplo, plantea prohibir la publicidad de sustitutos de leche materna, así como la de alimentos y bebidas no alcohólicas con grasas trans y alto contenido de azúcar. “Ya existen normativas que establecen que la publicidad debe ser explícita sobre el consumo en exceso de este tipo de bebidas. Los proyectos no analizan el beneficio real que tendría una nueva regulación de este tipo”, advierte la asociada principal del estudio Garrigues, María Isabel Alvarado. (JM)



Montaje



INDECOPI

JUGADA EN REVISIÓN

Los funcionarios del Indecopi no podrán abstenerse de tomar decisiones sobre casos que involucren a clubes deportivos alegando que son hinchas de uno de ellos. Esto, luego de que la agencia rechazara el pedido de abstención del vocal Gianmarco Paz Mendoza, uno de los integrantes Sala Especializada en Protección del Consumidor, quien solicitó no formar parte de un proceso reciente que derivó en una sanción a Alianza Lima. El colegiado solicitó la absten-

ción por ser socio adherente de Universitario.

Por unanimidad y con cuatro votos a favor, hace unas semanas, el Indecopi sancionó en segunda instancia al club blanquiazul, a raíz del apagón sucedido en la final de la Liga 1 del 2023. La Sala consideró que el equipo vulneró la seguridad de los asistentes al partido e impuso una multa de S/2.4 millones. El pasado 23 de mayo, el vocal Paz pidió abstenerse por motivos de decoro, al considerar que su hinchaje afectaría su imparcialidad para decidir. La agencia consideró que ser socio de Universitario no perturbaba su función, pues no participaba

en la gestión del club. Paz respaldó la sanción a Alianza.

El Indecopi no confirmó a esta revista cuántas abstenciones negó en los últimos años, ya que no tiene sistematizada esa información. Pero especialistas aseguraron que no es una práctica habitual de la agencia. "La gran mayoría de pedidos son aceptados. Si bien

ser socio otorga beneficios menores, simpatizar y pedir la inhibición da motivos para que el Indecopi buscare el equilibrio", dice el socio del Estudio Muñiz y ex Director de Libre Competencia del Indecopi, Jesús Espinoza. La agencia aseguró a esta revista que el vocal estaba habilitado para cumplir con sus funciones con imparcialidad.

La propia participación del vocal en el fallo podría ser utilizada por la defensa de Alianza

Lima si decide acudir al Poder Judicial, lo que aún estaba en evaluación al cierre de esta nota. "Con el pedido, anticipó el sentido de su decisión, y las sensaciones son importantes. Eso podría resultar en un causal de nulidad, porque uno de los que juzgó el caso ya había explicitado una enemistad hacia el

club", remarca el socio de Diez Canseco Abogados, Robert Venero. La decisión de la agencia frente a esta situación adelanta que cualquier pedido

"[El vocal] adelanta su decisión. Puede ser un causal de nulidad"

futuro de abstención por temas de 'hinchaje' no sería aceptado, anticipa Fiorella Zumaeta, socia de Miranda & Amado. "Es un precedente para impedir que un funcionario se abstenga de no ver un caso mediático o donde haya presión pública por motivos como la afinidad", agrega. (JM)

TRIBUTARIO

HIPÓTESIS FORZADA

La Sunat tuvo un revés al intentar atribuir responsabilidad solidaria a las empresas utilizando la norma antielusiva general. El Tribunal Fiscal acaba de concluir que la facultad de la Sunat de recalificar operaciones aplicando dicha norma sólo tiene consecuencias tributarias, pero no altera la composición societaria de una empresa.

Los antecedentes de la controversia se remontan a 2016. En una primera fiscalización, la Sunat observó que una empresa no había retenido el Impuesto a la Renta de los dividendos pagados a un socio extranjero. Lo que más le llamó la atención fue que el socio había realizado aportes bajo la figura de prima

El TF corrigió el uso de la antielusiva

de capital. Es decir, "un aporte económico que se registra como patrimonio, pero que no genera emisión de nuevas acciones ni aumenta el porcentaje de participación societaria", explica la socia de Damma Legal Advisors, Rocio Liu. Al distribuir los dividendos, la compañía sólo consideró la participación formal inscrita, sin incluir los aportes de la prima de capital. La Sunat, sin embargo, interpretó que las primas de capital equivalían, en la práctica, a un aumento de capital.

Siguiendo esa lógica, el socio extranjero habría tenido un mayor porcentaje de participación en la sociedad y, en consecuencia, la empresa habría tenido que retener una tasa superior del IR, que se incrementaría de 5% a 30%.

Pero en una segunda fiscalización la Sunat fue más allá. Sobre la base de la misma interpreta-

ción, concluyó que la empresa local también debía ser considerada responsable solidaria por el impuesto generado en esa operación, ya que la participación del socio superaba el 10%. "La autoridad pretendía que la obligación de tributar recaiga sobre la empresa peruana", explica Roberto Polo, socio de Rebaza Alcázar & de las Casas.

El Tribunal Fiscal corrigió ese criterio y precisó que, al intentar atribuir responsabilidad solidaria a la empresa, la Sunat intentó modificar la composición socie-

taria de la misma. "El TF precisó que la recalificación sólo era válida en el ámbito tributario", explica, el asociado senior de CMS Grau, Carlos Chirinos. Así, formalmente, la participación del socio se mantuvo por debajo de 10% y la empresa, por lo tanto, no asumió la condición de responsable solidaria. "La Sunat se quiso pasar de abusiva. La responsabilidad solidaria siempre la intentan aplicar, pero en este caso usando una norma que no sirve para eso", concluye Polo. (TOT)

